

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
ALEXANDRE VALLÉE

STRATÉGIES DE FIDÉLISATION DES RESSOURCES HUMAINES EN  
CONTEXTE DE VIEILLISSEMENT ET DE RARÉFACTION DE LA MAIN-  
D'ŒUVRE : UNE SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION EMPIRIQUE  
INTERNATIONALE

MAI 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

AUTEUR : ALEXANDRE VALLÉE

TITRE : STRATÉGIES DE FIDÉLISATION DES RESSOURCES HUMAINES  
EN CONTEXTE DE VIEILLISSEMENT ET DE RARÉFACTION DE  
LA MAIN-D'ŒUVRE : UNE SYNTHÈSE DE LA DOCUMENTATION  
EMPIRIQUE INTERNATIONALE

ANNÉE : MAI 2007

MOTS CLÉS : gestion des ressources humaines (GRH), pratiques, fidélisation, rétention, satisfaction, engagement, intention de quitter, roulement, petites et moyennes entreprises (PME)

KEYWORDS : human resource management (HRM), practices, loyalty, retention, satisfaction, commitment, intention to quit, turnover, small and medium sized enterprises (SME).

## SOMMAIRE

Depuis quelques années, la plupart des pays industrialisés vivent un phénomène de vieillissement de la population combiné à une baisse du taux de natalité. Cette problématique est irréversible et risque de se poursuivre pour au moins quelques décennies. Elle ne sera pas sans affecter les organisations évoluant dans ces régions du globe. En effet, elles devront combattre entre elles afin de s'accaparer des rares ressources humaines disponibles. Du moins, elles devront s'affairer à retenir la main-d'œuvre déjà à leur emploi. C'est dans cet esprit que l'on s'est donné comme objectif de recherche d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre. Après avoir défini les concepts utiles à l'étude et élaboré sur les possibles relations entre eux, on a constitué une hiérarchie des meilleures pratiques de fidélisation à l'aide de 44 études empiriques répertoriées grâce à une recension de la documentation internationale. Les résultats démontrent que la conception de l'emploi, la rémunération, les relations avec le superviseur et la direction, la sécurité d'emploi, l'environnement de travail, la communication et la coopération, la reconnaissance et les récompenses non financières, la promotion et l'avancement, les avantages sociaux, la culture et la structure organisationnelles, la conciliation travail-vie personnelle, la formation et le développement, ainsi que la rémunération incitative organisationnelle sont, dans l'ordre, les facteurs les plus susceptibles de fidéliser les travailleurs. En tout, 29 facteurs ont été classés. L'interprétation de ces résultats indique que les organisations québécoises, pour la plupart des PME, pourront tirer profit de cette situation. En effet, elles sont réputées pour, entre autres, donner beaucoup d'autonomie à leurs employés et entretenir avec eux des contacts fréquents et harmonieux. Cependant, tout n'est pas rose dans le monde de la PME. Elles accusent un retard considérable par rapport aux grandes entreprises au niveau de l'ensemble des mesures où des

fonds monétaires sont habituellement requis. Un rattrapage au niveau de celles-ci est fortement à envisager pour les PME puisque, en effet, la rémunération de base et incitative organisationnelle, les promotions, les avantages sociaux et la formation ont été retenus parmi les meilleures pratiques de fidélisation. En somme, la hiérarchie des pratiques de fidélisation conçue dans cette étude constitue un soutien à la réflexion et à l'action pour les entreprises, sans toutefois se substituer à un diagnostic organisationnel approfondi.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VII</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE.....</b>	<b>20</b>
1.1 DÉFINITIONS DES CONCEPTS .....	21
1.1.1 Satisfaction au travail.....	21
1.1.2 Engagement organisationnel.....	23
1.1.3 Fidélisation de la main-d'œuvre.....	25
1.2 RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA FIDÉLISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	27
1.2.1 Conception des emplois et environnement de travail.....	30
1.2.2 Dotation.....	67
1.2.3 Formation et développement .....	76
1.2.4 Rémunération et avantages sociaux .....	90
1.3 SCHÉMA CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE .....	102
1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE.....	104
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODE.....</b>	<b>105</b>
2.1 TYPE ET ÉTENDUE DE LA RECHERCHE .....	106
2.2 SOURCES D'INFORMATION.....	107
2.3 CRITÈRES DE SÉLECTION DES ÉTUDES.....	108
2.4 TYPE D'ANALYSES .....	110
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....</b>	<b>111</b>
3.1 RAISONNEMENT MATHÉMATIQUE MENANT À LA HIÉRARCHISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LA FIDÉLISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	112
3.2 HIÉRARCHIE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LA FIDÉLISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	115
3.3 RÉSULTATS D'ÉTUDES EMPIRIQUES.....	124
3.3.1 Études portant sur des échantillons d'employés de PME.....	124
3.3.2 Études portant sur des échantillons mixtes.....	126
3.3.3 Études portant sur des échantillons d'employés de grandes organisations .....	144

<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION .....</b>	<b>157</b>
4.1 <i>INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</i> .....	158
4.2 <i>LIMITES DE L'ÉTUDE</i> .....	162
4.3 <i>SUGGESTIONS DE RECHERCHES</i> .....	164
 <b>CONCLUSION.....</b>	<b>166</b>
 <b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>169</b>
 <b>APPENDICE A MÉTHODE DE REGROUPEMENT DES FACTEURS DE FIDÉLISATION.....</b>	<b>185</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Classification des pratiques de GRH favorisant la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation de la main-d'œuvre .....	29
Tableau 2. Conception des emplois – facteurs de fidélisation .....	32
Tableau 3. Adaptation du milieu de travail – facteurs de fidélisation .....	35
Tableau 4. Conciliation travail-vie personnelle – facteurs de fidélisation.....	45
Tableau 5. Travail en équipe – facteurs de fidélisation .....	47
Tableau 6. Communication et supervision – facteurs de fidélisation .....	53
Tableau 7. Gestion de la diversité – facteurs de fidélisation .....	56
Tableau 8. Consultation et participation – facteurs de fidélisation.....	58
Tableau 9. Évaluation de la performance – facteurs de fidélisation .....	60
Tableau 10. Reconnaissance et récompenses – facteurs de fidélisation .....	65
Tableau 11. Promotion de la santé – facteurs de fidélisation.....	67
Tableau 12. Sélection – facteurs de fidélisation .....	72
Tableau 13. Socialisation – facteurs de fidélisation.....	76
Tableau 14. Formation – facteurs de fidélisation.....	80
Tableau 15. Gestion des carrières – facteurs de fidélisation.....	83
Tableau 16. Transfert d'expertise – facteurs de fidélisation.....	90
Tableau 17. Rémunération – facteurs de fidélisation.....	96
Tableau 18. Avantages sociaux – facteurs de fidélisation .....	98
Tableau 19. Régimes de retraite – facteurs de fidélisation .....	102
Tableau 20. Études empiriques analysées – facteurs de fidélisation .....	117
Tableau 21. Études empiriques analysées – hiérarchie des facteurs de fidélisation.....	123



## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modélisation des facteurs démographiques et des variables modératrices pouvant affecter le marché du travail et les stratégies de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre.....	4
Figure 2. Espérance de vie à la naissance au Canada .....	5
Figure 3. Nombre de naissances au Québec, 1890 à 1996.....	8
Figure 4. Croissance des diplômés universitaires et de l'emploi de niveau professionnel .....	11
Figure 5. Schéma conceptuel de recherche.....	102

## REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma profonde reconnaissance envers mon directeur de recherche, M. Bruno Fabi, qui m'a prêté une assistance constante et éclairée et, surtout, démontré toute sa confiance tout au long de la réalisation de ce travail.

Il convient également de remercier MM. Richard Lacoursière et Christian Gélinas. Votre énergie et votre souci du travail bien fait ont rendu agréables les divers projets reliés à mon mémoire auxquels j'ai été impliqué avec vous.

Enfin, j'aimerais souligner le support moral de ma conjointe Martine, ainsi que de tous les membres de ma famille. Ils ont su, par leur grande compréhension, accepter les sacrifices reliés à mes activités de recherche.

## **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Les entreprises du Québec comme celles des pays développés auront ou font déjà face à une situation très critique en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. En effet, tel que mentionné par Légaré (2004) et Laroche (2003), la très grande majorité des travailleurs de demain sont présentement connus et actifs au sein d'organisations.

Ce phénomène ne sera pas sans donner des maux de têtes aux gestionnaires, surtout ceux affectés aux ressources humaines, des entreprises. Celles-ci sont d'ailleurs très inquiètes face au vieillissement de la population active et à la raréfaction imminente de ressources humaines. D'ailleurs une étude réalisée par la British-North American Committee, organisme qui couvre le Canada, les États-Unis ainsi que le Royaume-Uni, relate ce constat (Robson, 2001). Lorsque celle-ci a demandé à des dirigeants d'entreprise quelles étaient leurs préoccupations actuelles au niveau de la gestion des ressources humaines, la fidélisation de la main-d'œuvre s'est retrouvée en tête de liste. Évidemment, cette tâche deviendra de plus en plus ardue étant donné l'éventuelle raréfaction de travailleurs. Au Québec, les secteurs de la construction (56%) et manufacturier (53,4%) sont les plus préoccupés par cette dernière (FCEI, 2002).

Une enquête américaine plus récente (Robert Half International inc., 2005) démontre que le problème est loin de s'atténuer. Parmi 150 chefs d'entreprises consultés, plus de la moitié (55%) se sont dits inquiets face à la perte de personnel qualifié dans les 10 prochaines années. Néanmoins, il est surprenant que, malgré ce contexte, 60% des organisations ayant participé à un sondage conçu conjointement par le Conseil du patronat du Québec et la Régie des rentes du

Québec affirment ne pas disposer de politique de planification de la main-d'œuvre à moyen et à long terme (Régie des rentes du Québec, 2003).

Les facteurs démographiques qui sous-tendent cette nouvelle réalité, préalablement présentée, sont peu susceptibles de changer dans un avenir rapproché. Ainsi en est-il de la hausse de l'espérance de vie, de la chute du taux de fécondité et de la taille imposante de la cohorte des baby-boomers qui se préparent à la retraite. Certaines variables pourront cependant atténuer ou au contraire, aggraver les conséquences du vieillissement et de la dénatalité. Parmi ces variables figurent notamment les attitudes et les comportements de la population active (jeune et moins jeune) face au travail, les mouvements migratoires, le contexte économique, la technologie, de même que différentes mesures sociales. Autant de phénomènes dont il conviendra de se préoccuper lorsque viendra le temps, pour les dirigeants d'entreprise, de procéder à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de gestion des ressources humaines (GRH) conçues en fonction des besoins spécifiques de leur organisation (diagnostic RH) et qui leur permettront de mieux faire face à l'importante pénurie de compétences qui s'annonce. La figure 1 intègre dans un modèle l'ensemble des éléments énumérés ci-dessus et dont nous allons discuter dans les pages qui suivent.

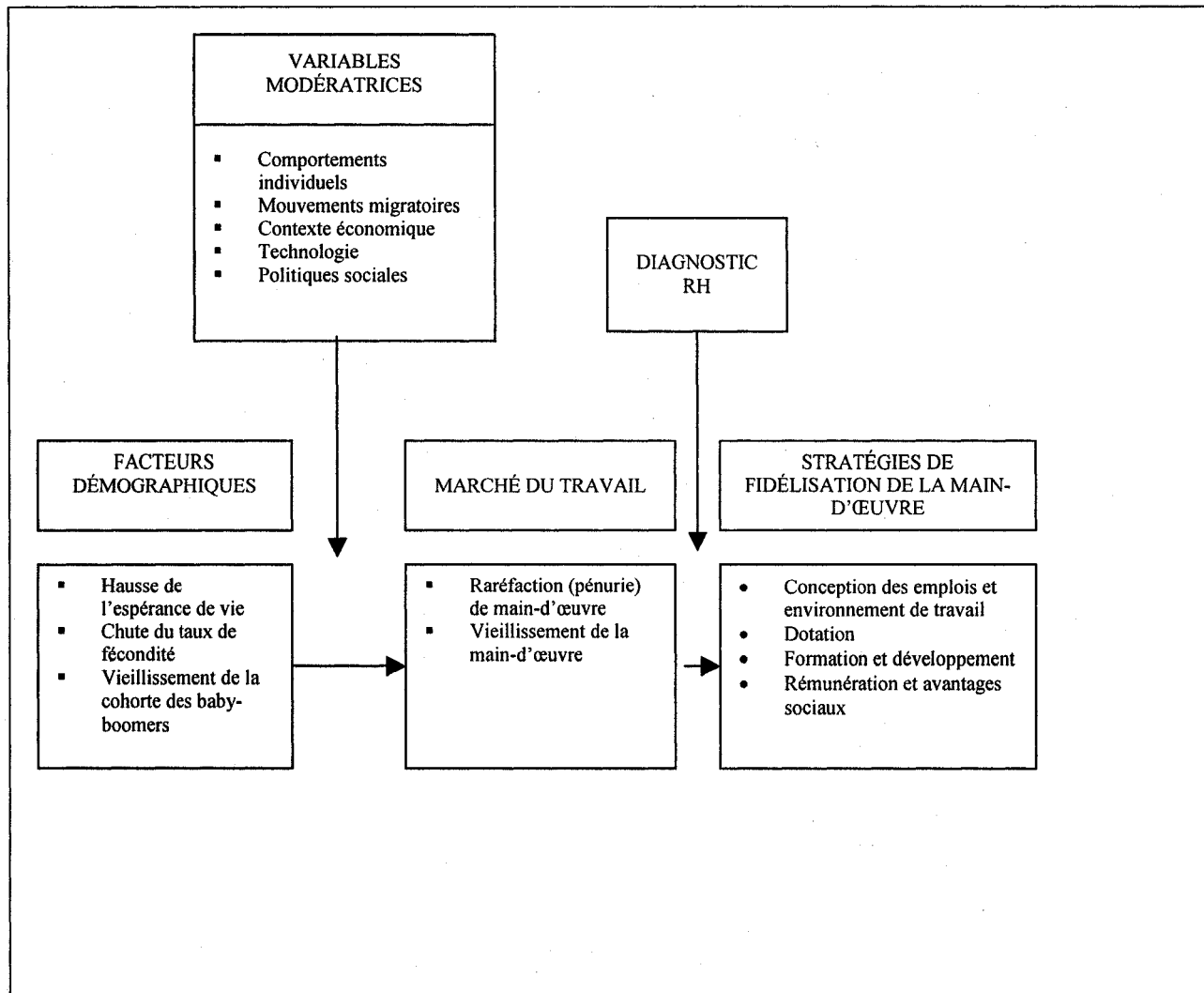
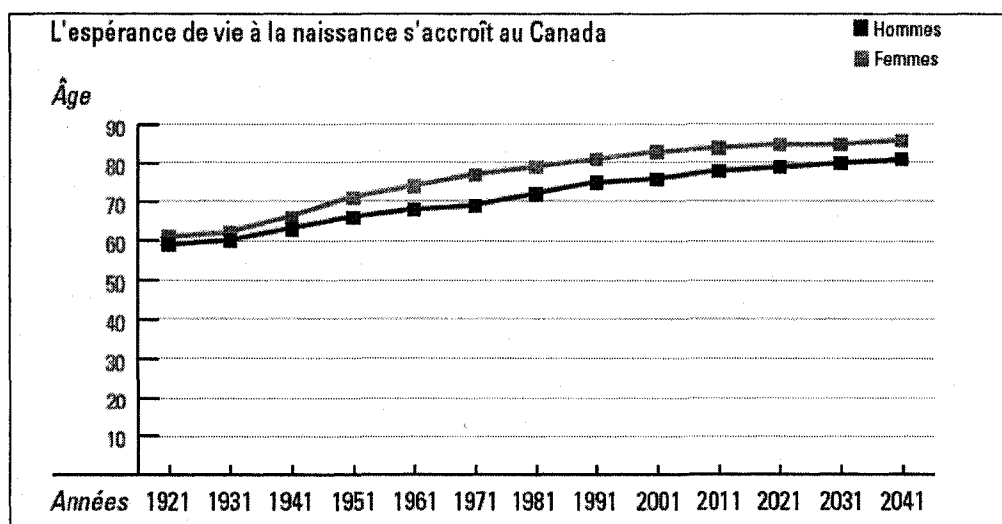


Figure 1. Modélisation des facteurs démographiques et des variables modératrices pouvant affecter le marché du travail et les stratégies de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre (adaptée de Fabi et Lacoursière, 2004).

## *Facteurs démographiques*

### **Hausse de l'espérance de vie**

En progression constante au cours des cinquante dernières années, l'espérance de vie à la naissance a augmenté au rythme d'environ deux mois et demi par année dans les pays développés, soit un gain cumulatif de dix ans environ (Jackson et Howe, 2003). Au Québec, celle-ci est passée de 72 ans à 79 ans en 30 ans (Gouvernement du Québec, 2004), ce qui fait qu'en 2002, l'espérance de vie se situait à 76,3 ans chez les hommes et à 81,9 ans chez les femmes (Duchesne, 2003). Pour l'ensemble du Canada, on prévoit que l'espérance de vie continuera de s'accroître au cours des prochaines décennies, jusqu'à atteindre 80 ans pour les hommes et 85 ans pour les femmes en 2041 (voir figure 2). Non seulement la population de 65 ans et plus jouit-elle d'un nombre croissant d'années de vie subséquentes à l'âge habituel de prise de la retraite, mais encore représente-t-elle une proportion toujours plus importante de la population : selon les projections de Santé Canada (2002), en effet, près de 23 % de la population canadienne sera âgée de plus de 65 ans en 2041, comparativement à 13 % environ en 2001.



Source : Santé Canada : *Vieillir au Canada*, rapport préparé par Santé Canada de concert avec le Comité interministériel sur les questions relatives au vieillissement et aux aînés, 2002.

Figure 2. *Espérance de vie à la naissance au Canada*

## **Chute du taux de fécondité**

La baisse du taux de fécondité a pour effet de réduire la part relative des jeunes dans la population totale, ce qui signifie une diminution du nombre de jeunes faisant leur entrée sur le marché du travail. Alors qu'ils constituaient 35,4 % de la population totale en 1961, les 0-14 ans ne comptaient plus que pour 17,6 % de celle-ci en 2001 (Duchesne, 2003).

Un indice de fécondité de 2,1 est requis pour maintenir la stabilité (en nombre) d'une population d'une génération à l'autre; on parle alors de taux de remplacement. Jusqu'au milieu des années 60, tous les pays développés atteignaient ou dépassaient le taux de remplacement de leur population. De nos jours, cependant, les pays industrialisés se situent pour la plupart en deçà du taux de fécondité requis pour assurer le remplacement de leur population (CSIS, 2002). Par rapport aux pays du G-7, par exemple, le Canada occupait une position médiane pour la période 1995-2000, avec un taux de fécondité de 1,6, ce qui le place derrière les États-Unis (2,0), le Royaume-Uni (1,7) et la France (1,7), mais devant le Japon (1,4), l'Allemagne (1,3) et l'Italie (1,2). En ce qui concerne le Québec, on y observe un taux de fécondité légèrement moindre qu'au Canada; ce taux se situait à 1,45 en 2002. Seuls les États-Unis arrivent presque à maintenir le taux de remplacement de leur population (United Nations, 2004). En ce qui concerne le Québec, on prévoit que la population active (15-64 ans) pourrait amorcer sa décroissance dès 2011. Afin de pallier la décroissance de leur population active, la majorité des pays industrialisés n'ont d'autre choix que de recourir à l'immigration. C'est ainsi qu'au Québec, en 2001 et 2002, la croissance totale de la population était davantage attribuable à l'immigration internationale qu'à un accroissement naturel (Duchesne, 2003).



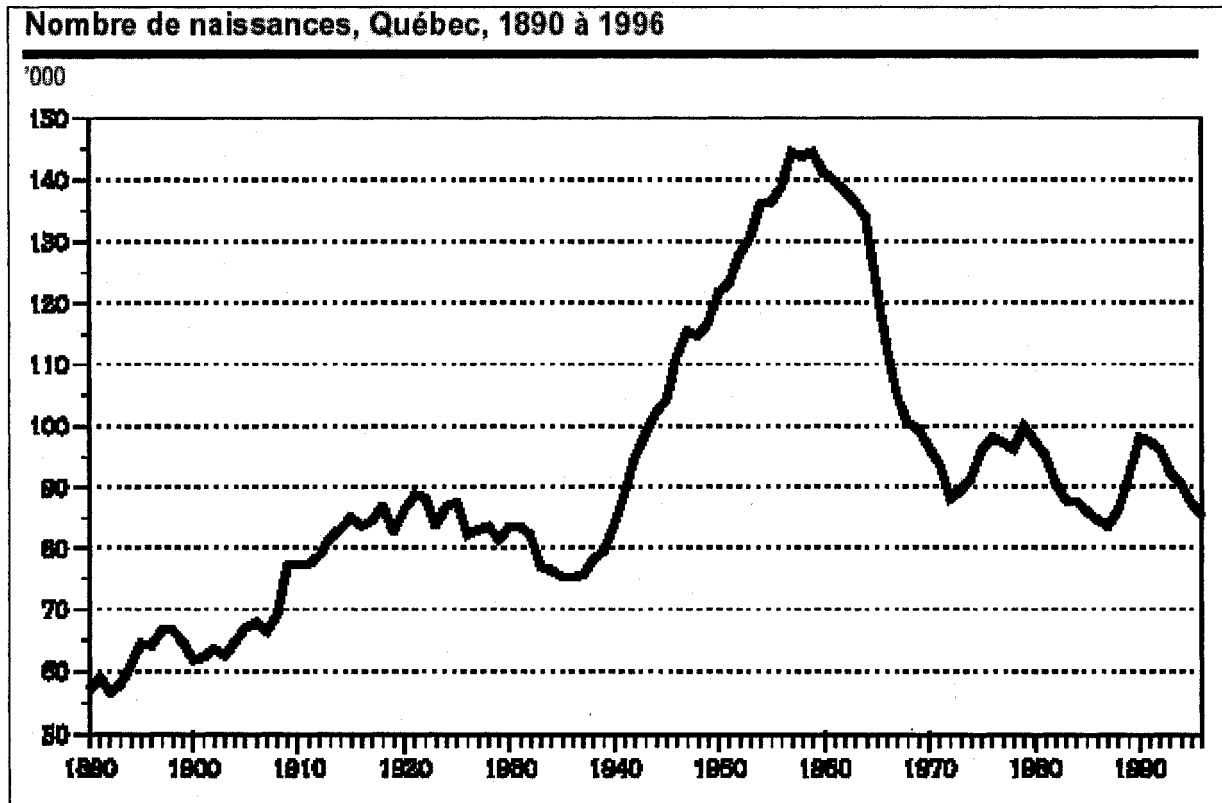
## **Importance de la cohorte des baby-boomers**

Le troisième phénomène d'importance qui caractérise la nouvelle société en émergence tient à la taille disproportionnée de la cohorte du baby-boom. Cette cohorte, qui regroupe les personnes nées entre 1946 et 1965 (voir figure 3), est constituée des gens qui sont âgés aujourd'hui de 42 à 61 ans. Lors du recensement de 2001, la cohorte du baby-boom représentait 9,4 millions de personnes, soit près du tiers de la population canadienne totale (Statistique Canada, 2003b).

Cette cohorte du baby-boom occupe aujourd'hui une part importante des emplois dans tous les secteurs d'activité économique. Les travailleurs âgés de 45 ans et plus représentent en fait 39 % des employés du secteur primaire, 35 % de ceux du secteur secondaire et 35 % de ceux du secteur tertiaire. Ces proportions peuvent augmenter considérablement en fonction des industries qui composent chacun des secteurs. Ainsi, les 45 ans et plus représentent 50 % de la population active dans les services publics, 40 % dans la construction et 33 % dans la fabrication. Enfin, la proportion des travailleurs de 45 ans et plus présente également des variations à l'intérieur de chacune des industries. Ainsi, dans la fabrication, on observe pour les 45 ans et plus des proportions de 38 % dans le vêtement, 39 % dans le matériel électrique, 44 % dans les métaux primaires, 46 % dans le papier et 49 % dans le textile (Grenier, 2003).

Le fait qu'une si forte proportion de la population active soit âgée de plus de 45 ans implique qu'un grand nombre de travailleurs et travailleuses atteindront l'âge de la retraite sur une période relativement courte. Pour les entreprises, institutions et organisations, le retrait de la cohorte des baby-boomers sur une courte période de temps risque d'occasionner un double

problème : en plus de devoir faire face à une pénurie de main-d'œuvre, celles-ci pourraient devoir accuser également des pertes importantes au niveau de l'expertise et de la mémoire organisationnelles.



Source : Bureau de la Statistique du Québec, 1999 [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/gen\\_vol1-2.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/gen_vol1-2.pdf)

Figure 3. Nombre de naissances au Québec, 1890 à 1996

### *Variables modératrices*

#### **Changements de comportements dans la population active**

Au cours des dernières années, l'une des tendances lourdes en matière de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a consisté à favoriser les retraites anticipées. Ainsi, l'âge de la retraite est passé d'un peu moins de 65 ans à 60 ans entre 1970 et 2000 pour les hommes au Québec. Cela confère à ce dernier un désavantage certain sur les États-Unis qui, eux, gardent leurs employés jusqu'à l'âge de 63,5 ans (Régie des rentes du Québec, 2003). D'ailleurs, en 2000, le taux de retraite anticipée (retraite avant l'âge de 60 ans) au Québec était d'environ 50% (Laroche, 2003).

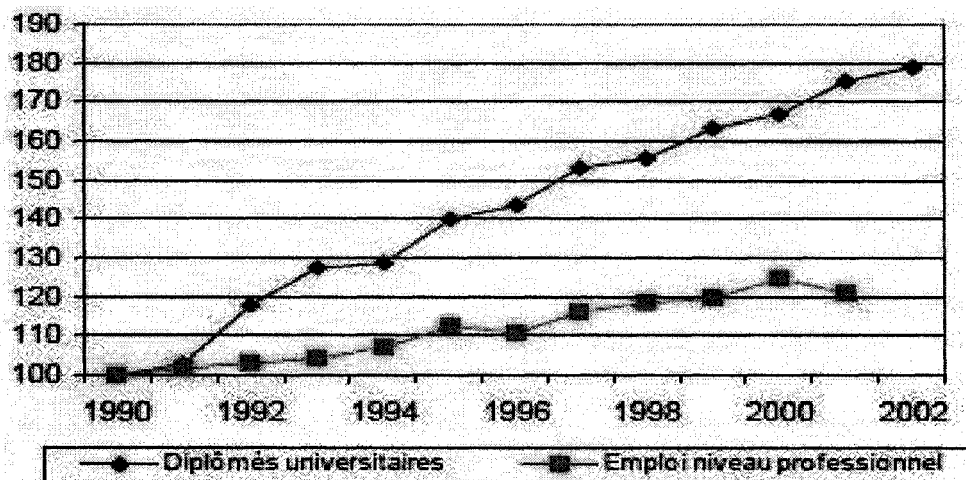
Rien ne prouve cependant que cette tendance se maintienne dans les années à venir. Comme le mentionne le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM, 2002), beaucoup de ces départs, notamment au sein de la fonction publique, n'étaient pas vraiment volontaires, dans la mesure où les individus concernés risquaient de perdre des sommes importantes ou de travailler pour une rémunération pouvant paraître dérisoire par rapport aux revenus de retraite.

Certaines études indiquent en outre que plusieurs baby-boomers prévoient continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite (Cappelli, 2003), en partie à cause de la crise des fonds de retraite, dont les rendements ont chuté de façon parfois dramatique. Une analyse effectuée par le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (Laroche, 2003) tend à confirmer ces prédictions, puisqu'on y relate que les 55-64 ans sont revenus en masse sur le marché du travail en 2002,

décrochant 31 % des nouveaux emplois et 38 % des nouveaux emplois à temps plein. La situation s'avère similaire aux États-Unis, où le tiers des personnes de plus de 55 ans ayant opté pour une retraite anticipée sont retournées au travail (Dychtwald, Erickson et Morison, 2004). Si les tendances observées au niveau du vieillissement de la population et de la chute du taux de fécondité paraissent inéluctables, il semble donc qu'il en aille autrement du comportement des individus et qu'on ne doive pas prendre pour acquis que la retraite anticipée constitue une tendance incontournable, surtout dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre. Bien qu'elle vieillisse, la population a tout de même tendance à jouir d'une meilleure santé et d'une plus grande instruction que ce n'était le cas jadis (ISQ, 2001). Un tel contexte, pourrait bien avoir pour conséquence d'inciter les employeurs à améliorer les conditions de travail des personnes âgées, tout comme il pourrait inciter les gouvernements à mettre en place des mesures favorables au prolongement de la vie active.

Des changements appréciables se produisent également chez les jeunes, qui ont tendance à s'instruire davantage et à retarder ainsi leur entrée sur le marché du travail. D'ailleurs, en l'espace d'une décennie (1990-2001), le nombre de diplômés universitaires au Québec est passé de 504,3 milliers à 884,2 milliers, soit une croissance de 75% (Laroche, 2003). Les femmes y sont pour beaucoup puisqu'elles ont presque doublé leurs effectifs de diplômés universitaires durant cette période. L'augmentation du nombre de diplômés universitaires a été tellement forte que le marché du travail n'a pu répondre à la demande (figure 4). Beaucoup de travailleurs hautement qualifiés ont donc dû accepter des postes de niveau inférieur à leurs compétences (Laroche, 2003). Il en sera tout autrement dans les années à venir. La bonne nouvelle c'est qu'un plus haut niveau de scolarité et la mise en place de programmes de formation continue au

sein d'organisations permettent de s'ajuster à l'évolution du marché du travail (Régie des rentes, 2003). C'est rassurant étant donné les besoins futurs.



Source : Laroche, 2003. [http://www.cetech.gouv.qc.ca/site/Documents/cahier\\_chang\\_demo\\_et\\_THQ.pdf](http://www.cetech.gouv.qc.ca/site/Documents/cahier_chang_demo_et_THQ.pdf)

Figure 4. Croissance des diplômés universitaires et de l'emploi de niveau professionnel (1990=100)

Dans un autre ordre d'idées, mentionnons que plusieurs jeunes quittent les régions pour poursuivre des études universitaires et que bon nombre d'entre eux n'y reviendront pas. Plusieurs régions du Québec affichent déjà un solde migratoire négatif (Duchesne, 2003), leur population, surtout les jeunes, se dirigeant le plus souvent vers les grands centres. Il s'agit là d'une tendance irréversible, semble-t-il. Selon des données de l'Institut de la statistique du Québec (Létourneau, Girard et Thibault, 2004), en effet, la population des sept régions ressources<sup>1</sup> poursuivra une décroissance soutenue pour la période 2001-2026 et ce, même dans les hypothèses les plus favorables relativement à la fécondité, à la mortalité et aux migrations. Trois autres régions<sup>2</sup> pourraient connaître une croissance mitigée tandis que les sept régions du sud du Québec<sup>3</sup> enregistreraient une croissance soutenue.

<sup>1</sup> Soit les régions Bas-Sain-Laurent (01), Saguenay-Lac-Saint-Jean (02), Mauricie (04), Abitibi-Témiscamingue (08), Côte-Nord (09), Nord-du-Québec (10) et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11).

<sup>2</sup> Soit les régions Capitale-Nationale (03), Chaudière-Appalaches (12) et Centre-du-Québec (17).

<sup>3</sup> Soit les régions Estrie (05), Montréal (06), Outaouais (07), Laval (13), Lanaudière (14), Laurentides (15) et Montérégie (16).

Enfin, les perceptions et les valeurs qu'entretiennent les jeunes à l'égard du travail semblent différer de celles des générations précédentes. Certains métiers de la construction, tels ceux de briqueteur ou plombier, par exemple, semblent exercer moins d'attrait auprès des jeunes (Statistique Canada, 2003). Plusieurs métiers spécialisés de l'industrie de la fabrication font également l'objet de perceptions négatives chez les jeunes (CSPC, 2004), à tel point que les Manufacturiers et exportateurs du Québec ont cru nécessaire d'organiser, au printemps 2004, un projet « portes ouvertes » visant à promouvoir auprès d'élèves du secondaire les métiers relevant d'une formation professionnelle ou technique. Alors que les baby-boomers attribuaient une grande importance au travail en soi et à l'organisation leur permettant de se réaliser à travers leur travail, quitte à y sacrifier famille et loisirs, il en va autrement des jeunes qui leur succèdent. Ceux de la génération X, nés entre 1966 et 1977, seraient moins enclins à faire preuve de loyauté envers leur employeur, auraient un moindre respect de la hiérarchie et accorderaient une valeur plutôt instrumentale au travail. Quant à ceux de la génération Y (nés après 1977), ils seraient les plus exigeants à l'égard du travail, qui doit revêtir un sens tout en leur permettant de se réaliser dans un climat d'ouverture et de camaraderie, en même temps que dans un contexte de haute technologie (Earle, 2003).

### **Contexte économique**

Cinquième élément – et non le moindre – à considérer, le contexte économique pourra agir comme un modérateur important de la pénurie de main-d'œuvre appréhendée. Différents facteurs conjoncturels sont susceptibles d'influencer la disponibilité de main-d'œuvre. On n'a qu'à songer, par exemple, aux effets négatifs exercés sur l'emploi par la remontée du dollar canadien face à la devise américaine ou encore à la vulnérabilité des exportations canadiennes

face aux mesures protectionnistes auxquelles recourent volontiers nos voisins du Sud. L'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce ajoute à l'incertitude, notamment dans le secteur manufacturier qui fait face à une vive concurrence, à cause principalement des disparités salariales importantes. Seulement pour le mois de février 2007, le secteur manufacturier québécois déplorait plus de 33 000 mises à pied (Lemieux, 2007). Il semble, d'ailleurs, que la tendance n'est pas prête d'être renversée. À titre d'exemples, en mai 2007, près de 300 travailleurs de la compagnie Shermag évoluant à Disraeli et à Lévis seront licenciés (Service Canada, 2007). D'ici juillet 2007, c'est 800 des 1000 employés de l'usine Goodyear de Valleyfield qui verront leur poste supprimé (Desrosiers, 2007).

Ajoutons que selon certains économistes, on assisterait depuis quelques années à un déclin mondial de l'emploi dans le secteur manufacturier, déclin attribuable en partie au développement de nouvelles technologies et aux gains de productivité considérables qui en découlent. Bien que le Canada et le Québec aient échappé à cette tendance mondiale entre 1995 et 2002, à cause notamment d'un taux de change très favorable et du soutien gouvernemental à la création d'emplois dans les activités de haute technologie, il semble qu'un certain réalignement soit en train de s'opérer et que la chute des emplois manufacturiers devienne réalité chez nous également (Roy, 2003).

## **Technologie**

L'amélioration des technologies existantes et le développement de nouvelles technologies constituent un autre facteur susceptible de modérer les effets de la raréfaction de la main-

d'œuvre. Lorsqu'elles visent essentiellement à modifier les processus, les nouvelles technologies ont le plus souvent pour effet immédiat de réduire les besoins de main-d'œuvre. Bell Canada constitue un exemple éloquent à cet égard : suite à la mise en oeuvre d'un nouveau service de gestion de téléphonie s'appuyant sur une plate-forme IP, l'entreprise a pu réaliser d'importantes économies de main-d'œuvre, ce qui l'a incitée (juin 2004) à offrir à 4 500 de ses employés de bénéficier d'une retraite anticipée. Dans certains cas, par contre, les nouvelles technologies peuvent contribuer à la croissance des emplois due à la mise en marché de nouveaux produits ou à l'augmentation des exportations (Christidis, Hernandez et Lievonen, 2002).

## **Immigration**

Un autre élément susceptible d'atténuer une éventuelle pénurie de main-d'œuvre réside dans l'immigration. Comme tous les pays industrialisés aux prises avec une raréfaction de la main-d'œuvre, le Québec fait de plus en plus appel à l'immigration pour combler ses besoins en matière de compétences et de savoir. De fait, les immigrants ont compté pour 61% de la croissance totale de la population québécoise active entre 1990 et 2001 (Statistique Canada, 2003a).

Bien qu'elle puisse s'intensifier au cours des prochaines années, il ne faut surtout pas se faire de faux espoirs en ce qui concerne l'apport de l'immigration internationale. En effet, le Québec n'a jamais eu beaucoup de succès pour attirer et retenir les étrangers. Cela peut s'expliquer, entre autres, par sa situation linguistique. Le poids démographique du Québec à l'intérieur du Canada est de l'ordre de 20%, mais il n'attire que 15% des immigrants (Légaré, 2004; Roy, 1998). Voilà tout un contraste avec l'Ontario qui séduit 4 fois plus d'immigrants que



le Québec, ce qui signifie 59% des immigrants reçus au Canada (Duchesne, 2003). Aussi, des 290 000 immigrants qui sont entrés au Québec entre 1961 et 1971, il n'en restait que 35% en 2001. Ce taux s'élève à 57% du côté du reste du Canada (Légaré, 2004).

De plus, il y a une mauvaise répartition des personnes immigrantes sur le territoire québécois. Malgré la mise en place, il y a une dizaine d'années, de la politique québécoise de régionalisation de l'immigration, 87% des immigrants se retrouvaient dans la région montréalaise entre 1998 et 2000 (Centrale des syndicats du Québec, 2004).

Ce sera d'autant plus ardu maintenant d'attirer les immigrants puisque la plupart des pays industrialisés chercheront simultanément à augmenter leur volume d'immigrants et certains pourraient obtenir davantage de succès que d'autres, ne serait-ce que parce que les contraintes (géographiques, climatiques, fiscales, linguistiques, etc.) y sont moins nombreuses et l'intégration plus facile. Également, des pays en voie de développement, comme la Chine et l'Inde, deviennent de plus en plus aisés financièrement et vivent eux aussi des changements démographiques importants (Robson, 2001). Donc, plus le temps avancera, moins ils seront des sources d'immigrants envisageables. De plus, si jamais le Québec réussit à attirer ces ressources humaines étrangères, les entreprises auront à gérer une autre situation qui ne sera pas sans leur donner du fil à retordre, celle du multiculturalisme (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2005; Hewitt Associates, 2004).

## Mesures sociales

Un dernier élément susceptible d'atténuer les impacts du vieillissement consisterait en l'adoption de mesures visant à prolonger la période de vie active. À ce propos, un comité de l'OCDE a été constitué en 2001 afin d'examiner, à travers une vingtaine de pays (dont le Canada), les politiques visant à promouvoir les perspectives des travailleurs âgés sur le marché du travail. Dans son rapport (OCDE, 2005), le Comité recommande au gouvernement canadien d'élargir les possibilités de conjuguer une pension et un revenu d'activité, notamment en supprimant la clause de cessation d'activité appliquée dans le cadre du Régime de pensions du Canada et voulant que les travailleurs âgés de 60 à 64 ans doivent arrêter de travailler un mois avant de commencer à percevoir leur pension. L'OCDE suggère en outre au gouvernement de permettre aux gens de continuer d'acquérir des droits à pension même s'ils ont commencé à percevoir une pension publique; d'apprécier l'importance des discriminations liées à l'âge au travail et d'actualiser l'information sur l'attitude des employeurs et les stéréotypes; de renforcer les obligations de recherche d'emploi pour tous les individus, y compris les demandeurs d'emploi âgés et, finalement, d'accroître les ressources consacrées aux programmes d'emploi.

### *Conséquences pour les employeurs*

Malgré l'effet d'atténuation que pourraient exercer certaines des variables mentionnées ci-dessus, il demeure raisonnable de prévoir que leur effet cumulatif se traduira par une raréfaction de la main-d'œuvre (Horwitz, Heng et Quazi, 2003; Robson, 2001). De fait, plusieurs entreprises du secteur privé et la plupart des grandes organisations du secteur public se voient déjà confrontées à d'importantes difficultés et ont commencé à réfléchir aux stratégies à adopter pour faire face au nouveau contexte (CCTM, 2002; Cowan, Farquhar et MacBride- King, 2002; CSPC, 2004; Robson, 2001; SHRM, 2000; WSDOP, 2000). À titre d'exemple, on a pu assister, dans différentes régions du Québec, notamment au Centre-du-Québec et en Mauricie, à des exercices de concertation visant à sensibiliser les employeurs à l'importance de mettre en place des pratiques de fidélisation de la main-d'œuvre.

D'où qu'il provienne, le message est toujours sensiblement le même : de plus en plus, les entreprises devront veiller à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines répondant aux caractéristiques de la main-d'œuvre et aux besoins individuels des employés. Pour y arriver, les employeurs devront s'appuyer sur des informations objectives obtenues, par exemple, au moyen d'un diagnostic organisationnel. Quelles sont les attentes et les aspirations de leurs employés à l'égard du travail? Quelles sont les raisons qui les incitent à rester ou qui pourraient les pousser à quitter? Faut-il modifier les pratiques relatives à la communication, à la formation ou à la rémunération? Faut-il revoir le mode d'organisation du travail? Etc. Ce n'est qu'après avoir procédé à un diagnostic organisationnel rigoureux que les employeurs intéressés pourront mettre en place des stratégies visant à optimiser leur capacité de fidélisation de la main-d'œuvre.

Tel qu'on vient de le voir jusqu'à maintenant, la problématique de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre constitue un phénomène auquel sont soumis la plupart des pays industrialisés. Le Canada et, plus encore, le Québec, risquent d'être confrontés prochainement à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée atteignant une ampleur jamais vue jusqu'à maintenant. Il y aura une concurrence féroce visant à s'approprier le peu de ressources humaines qualifiées. Les décideurs devront être combatifs dans la «course aux talents» appréhendée afin de fidéliser les ressources humaines indispensables à leur développement. (Conference Board du Canada, 2002). Les employeurs qui répondront rapidement et correctement aux défis qu'engendrera ce choc démographique vont détenir un avantage compétitif sur ceux qui ne sauront s'adapter à cette nouvelle composition de la main-d'œuvre (Robson, 2001).

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont été développées lorsque le taux d'emploi, particulièrement chez les jeunes travailleurs, était faible et ne sont donc plus appropriées pour la situation présente (Robson, 2001). De plus, les entreprises réunissent maintenant des individus appartenant à diverses générations et qui n'ont donc pas nécessairement les mêmes besoins (Maltais et Mazouz, 2004). Jusqu'à présent, nombre de salariés sont demeurés au sein de leur organisation parce qu'ils avaient peu de possibilités devant eux (Cappelli, 2003; Jamrog, 2004). Ce ne sera plus le cas cependant.

En tant que chercheur, afin de pallier à cette situation problématique, on se consacrera à atteindre l'objectif général de recherche suivant : **Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre.**

La problématique ayant été bien démontrée, le chapitre qui suit expose le contexte théorique dans lequel se situe la présente étude. Ce dernier est divisé en quatre parties, soit la définition des concepts qui seront utilisés; les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation de la main-d'œuvre; le schéma conceptuel de l'étude et l'objectif de recherche. Ensuite, le chapitre 2 fait état de la méthodologie utilisée pour cette synthèse de la documentation empirique, en précisant le type et l'étendue de la recherche, les sources d'information, les critères de sélection des études et le type d'analyse choisi. Au chapitre 3, on retrouve une hiérarchie des pratiques de gestion des ressources humaines, basée sur des données empiriques, selon leur capacité à fidéliser la main-d'œuvre. Aussi, une description de chaque étude empirique analysée est faite. Subséquemment, au chapitre 4, on discute des résultats obtenus, des limites de l'étude et des suggestions de recherches dans le domaine de la fidélisation des travailleurs. Enfin, les principales conclusions qui se dégagent de cette étude sont présentées.

## **CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE**

## CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

Ce premier chapitre regroupe l'ensemble des éléments constituant le contexte théorique dans lequel se situe l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines fidélisant la main-d'œuvre. Il contient 4 sections qui présentent les concepts importants, les relations entre les variables étudiées, le schéma conceptuel de l'étude et l'objectif de recherche.

### *1.1 Définitions des concepts*

Cette section comprend les définitions des principaux concepts abordés tout au long de ce document. Non seulement, y décrit-on la notion de fidélisation de la main-d'œuvre, mais aussi, celles de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel étant donné que, on le verra dans les prochaines pages, ces concepts sont fortement corrélés.

#### **1.1.1 Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est un concept sur lequel bon nombre d'études ont été effectuées depuis un siècle. En effet, Spector (1985) a estimé qu'avant 1985, près de 5000 articles avaient été réalisés sur le sujet, ce qui est loin d'être négligeable.

Devant ce lot d'écrits, il n'est pas surprenant de constater que les définitions varient d'un auteur à l'autre. En 1964, Vroom a proposé que la satisfaction au travail soit définie comme étant «des orientations affectives des individus envers des rôles qu'ils occupent présentement»

(p.99). Pour sa part, Locke (1976) la considère comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail. Donc, elle constitue le résultat d'une comparaison entre la situation présente et celle voulue. Par exemple, chaque organisation offre sa part de pratiques de gestion des ressources humaines pour lesquelles chaque employé a ses préférences. Cependant, lorsqu'il y a accumulation de désirs non comblés, la satisfaction diminue et il y a une plus grande possibilité de comportements non souhaités chez l'individu (Pearson, 1991). Plus récemment, Spector (1997) a simplement défini la satisfaction au travail comme étant le degré auquel les gens aiment leur emploi.

Selon Hackman et Oldham (1975), une grande satisfaction au travail survient lorsque trois conditions sont présentes : l'employé connaît le résultat de son travail, l'employé a une responsabilité face aux résultats de son travail et, selon son système de valeurs, l'employé ressent que son travail est significatif. C'est cette théorie qui a mené ces auteurs à la création d'un questionnaire d'évaluation de la satisfaction au travail globale appelé Job diagnostic survey (JDS), démontrant par le fait même que la satisfaction au travail est identifiable et mesurable. Par ailleurs, la satisfaction au travail peut être mesurée sous plusieurs facettes. Quelques instruments comme le Job satisfaction survey (JSS) (Spector, 1997), le Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall et Hulin, 1969) et le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England et Lofquist, 1967) le permettent. Entre autres, on y détermine la satisfaction des individus envers la rémunération, les promotions et les collègues de travail.



### 1.1.2 Engagement organisationnel

Depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, l'engagement organisationnel a été défini de différentes façons. Pour leur part, Mowday, Steers et Porter (1979) ont décrit l'engagement organisationnel comme étant un état psychologique par lequel un individu s'identifie à une organisation et à ses buts et désire rester avec celle-ci dans l'optique de faciliter l'atteinte de ces buts. Ce raisonnement réfère à 3 postulats : une forte croyance envers les buts et les valeurs de l'organisation et une acceptation de ceux-ci, une disposition à effectuer des efforts considérables pour l'organisation et un fort désir de demeurer membre de celle-ci. Cette mesure unidimensionnelle a longtemps été dominante dans la documentation se rattachant à l'engagement organisationnel

Ayant l'objectif de mettre de l'ordre au niveau du concept d'engagement organisationnel, le manque de consensus au niveau de la conceptualisation et des mesures rendant difficile l'interprétation de plusieurs recherches, Meyer et Allen (1991) ont proposé un modèle multidimensionnel à trois composantes. Bien que les définitions variaient d'un auteur à l'autre, elles reflétaient au moins trois thèmes : un attachement affectif à l'organisation (engagement affectif), des coûts perçus associés à un éventuel départ de l'organisation (engagement de continuité) et l'obligation de demeurer dans l'organisation (engagement normatif).

L'engagement affectif réfère à l'attachement émotionnel de l'employé et sous-entend une identification à l'organisation et une implication dans celle-ci. Les employés qui possèdent un engagement affectif élevé restent dans l'organisation parce qu'ils le *désirent*. Pour sa part, l'engagement de continuité suppose une conscience de l'employé des coûts qui pourraient

survenir s'il quitte l'organisation. Donc le travailleur demeure dans l'entreprise parce qu'il en a *besoin*. Finalement, l'engagement normatif reflète une obligation morale de continuer la relation d'emploi actuelle. Alors, les employés avec un haut niveau d'engagement normatif ont le sentiment qu'ils *doivent* rester dans l'organisation.

Découlant de cette explication, Meyer et Allen (1991) en sont venus à définir l'engagement organisationnel comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a des implications vis-à-vis la décision de rester dans l'organisation ou de la quitter.

Meyer et Allen (1991) considèrent qu'il est plus approprié de parler de composantes plutôt que de types d'engagement organisationnel puisque cela impliquerait que les états psychologiques associés aux trois formes soient mutuellement exclusifs. Ce n'est pourtant pas le cas. À une période donnée, un employé peut se trouver à vivre les trois formes d'engagement organisationnel à des degrés différents.

Caldwell, Chatman et O'Reilly (1990) ont pris une approche quelque peu différente de celle de Meyer et Allen (1991). Bien qu'elle soit, elle aussi, multidimensionnelle, elle comporte des composantes différentes nommées échange, identification et internalisation. L'échange survient quand les employés adoptent certains comportements et attitudes dans le but d'obtenir des récompenses. L'identification implique l'acceptation de l'influence afin de maintenir une relation satisfaisante avec l'organisation. Enfin, l'internalisation résulte en l'adoption par l'employé de comportements et attitudes en accord avec ses propres valeurs. Cependant,

l'impact de ce système de classification est affaibli du fait qu'il est difficile de distinguer l'identification et l'internalisation (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990 ; Fabi, Martin, Valois et Villeneuve, 2000 ; Sutton et Harrison, 1993 ; Vandenberg, Self et Seo, 1994). En effet, une forte corrélation fut démontrée entre ces deux bases de l'engagement organisationnel.

### **1.1.3 Fidélisation de la main-d'œuvre**

La fidélisation de la main-d'œuvre peut être définie comme étant l'effort fait par un employeur pour garder ses travailleurs désirables afin de rencontrer les objectifs organisationnels (Finnegan, Frank et Taylor, 2004). Historiquement, la fidélisation a presque toujours été étudiée à partir de son inverse, le roulement de personnel. Ce dernier réfère aux mouvements de sorties définitifs d'employés dans une organisation (Bohlander, Snell et Sherman, 2001). Pour sa part, Mobley (1982) allègue que le roulement de personnel est la cessation volontaire du membership dans une organisation par un individu qui, par sa participation dans celle-ci, reçoit une rétribution monétaire. Cette définition a la particularité de mettre l'emphasis sur la séparation d'une organisation au lieu d'une adhésion, d'un transfert ou autres mouvements internes.

Le roulement de personnel se divise en deux catégories : les départs volontaires et involontaires. Selon Griffeth et Hom (2001), un départ volontaire survient lorsqu'un employé choisit librement de quitter l'organisation. À l'inverse, un départ involontaire constitue une séparation initiée par l'employeur envers laquelle le travailleur sortant n'a aucun pouvoir, comme, par exemple, lors d'un congédiement ou d'une mise à pied.

Évidemment, ce sont les départs volontaires qui affectent le plus l'entreprise. D'après O'Connell et Kung (2007), les coûts qui y sont associés sont de 3 niveaux. Premièrement, en plus des coûts de recrutement engagés pour la personne qui a quitté, on se doit de faire de même pour trouver son remplaçant. Deuxièmement, la période pendant laquelle cette personne ne travaille pas pour l'organisation résulte en des pertes de productivité et d'opportunités d'affaires. Finalement, du temps et des ressources doivent être investis afin de former convenablement le nouvel employé. Cela étant dit, les coûts de roulement ne sont pas que monétaires. On n'a qu'à penser au savoir que l'employé emporte avec lui (Gomez-Mejia, Balkin et Cardy, 2001).

Afin d'être proactif et parce qu'il est plus facile de rejoindre les personnes toujours en poste, le roulement de personnel a été également conceptualisé et étudié au moyen de «l'intention de quitter» (Griffeth et Hom, 2001 ; Tett et Meyer, 1993). Cette dernière a été définie comme étant le désir conscient et réfléchi d'un employé de quitter une organisation (Tett et Meyer, 1993). De plus, il fut démontré dans plusieurs études que ce concept était le plus grand précurseur du roulement de personnel (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Lee et Mowday, 1987; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, 2001; Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self, 2001; Steel et Ovalle, 1984; Tett et Meyer, 1993).

Bien que le lien soit moins fort, la satisfaction au travail est aussi un déterminant du roulement de personnel (Busch, Fallan et Pettersen, 1998; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, 2001; Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self, 2001; Trevor, 2001). À cet effet, à l'aide d'une recension d'études empiriques, Trevor (2001) a constaté que la corrélation entre la

satisfaction au travail et le roulement se situait entre -0,18 et -0,24, ce qui implique que la satisfaction est négativement reliée au roulement.

De plus, plusieurs études ont examiné la relation entre le roulement de personnel, ou l'intention de quitter, et les trois composantes de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991). Elles indiquent un lien négatif entre l'engagement affectif et l'intention de quitter et/ou le roulement (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005; Carson et Bedeian, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Meyer, Allen et Smith, 1993; Powell et Meyer, 2004; Somers, 1995). Ces derniers sont également corrélés négativement avec l'engagement normatif (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Meyer, Allen et Smith, 1993; Powell et Meyer, 2004; Somers, 1995). En ce qui concerne l'engagement de continuité, les résultats sont plus mitigés. Certains chercheurs (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Powell et Meyer, 2004) ont remarqué une corrélation négative et significative avec l'intention de quitter/et ou le roulement de personnel, tandis que d'autres (Meyer, Allen et Smith, 1993; Somers, 1995) n'ont pas obtenu de résultats concluants.

### ***1.2 Relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation de la main-d'œuvre***

Ce n'est pas d'aujourd'hui que les employeurs cherchent à améliorer leur capacité à satisfaire des employés compétents, d'en faire des travailleurs engagés et, surtout, de faire en sorte qu'ils demeurent le plus longtemps possible au sein de l'organisation. Bien que cette

préoccupation soit moins aiguë en période d'abondance de main-d'œuvre, certains employeurs ont néanmoins compris depuis longtemps l'importance du capital humain, non seulement pour le savoir-faire qu'il apporte à l'entreprise, mais aussi à cause des coûts considérables qu'engendre un taux de roulement élevé. Ces coûts peuvent même prendre des proportions dramatiques si les employés qui quittent l'organisation sont non seulement compétents, mais également disposés à mettre leur talent à la disposition d'un compétiteur.

Plusieurs entreprises ont donc expérimenté, au fil des ans, différentes pratiques de GRH visant à satisfaire, engager et fidéliser les employés. Comme on pourra le constater dans les pages qui suivent, ces pratiques sont nombreuses et peuvent donner lieu à toutes sortes d'adaptations en fonction de la nature des emplois, des besoins des individus et de ceux des employeurs. Sans prétendre donner un aperçu complet et en profondeur de l'ensemble des pratiques, le présent chapitre devrait tout de même faire en sorte de mieux saisir les différentes dimensions de la GRH et de voir comment certaines pratiques sont utilisées en vue d'améliorer l'un ou l'autre des facteurs de satisfaction, d'engagement et de fidélisation de la main-d'œuvre.

Les pratiques de GRH sont nombreuses et peuvent donner lieu à toutes sortes de regroupements ou classifications. On a opté pour un regroupement des pratiques sous quatre grandes dimensions, chacune pouvant comporter différentes pratiques (Martel, 2003). Les dimensions retenues sont celles de :

- conception (*design*) des emplois et environnement de travail
- dotation
- formation et développement
- rémunération et avantages sociaux

À cet effet, le tableau 1 fait part des pratiques de gestion des ressources humaines qui seront abordées pour chacune des quatre dimensions :

Tableau 1

Classification des pratiques de GRH favorisant la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation de la main-d'œuvre

<i>Conception des emplois et environnement de travail</i>	<i>Dotation</i>	<i>Formation et développement</i>	<i>Rémunération et avantages sociaux</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception des emplois</li> <li>• Adaptation du milieu de travail</li> <li>• Conciliation travail-vie personnelle</li> <li>• Travail en équipe</li> <li>• Communication et supervision</li> <li>• Gestion de la diversité</li> <li>• Consultation et participation</li> <li>• Évaluation de la performance</li> <li>• Reconnaissance et récompenses</li> <li>• Promotion de la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection</li> <li>• Socialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Gestion des carrières</li> <li>• Transfert d'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Régimes de retraite</li> </ul>

### **1.2.1 Conception des emplois et environnement de travail**

#### **Conception des emplois**

Le contenu de la tâche affecte directement la capacité de fidéliser et de mobiliser les employés les plus efficaces (Garand, 2004; Richer, 2004). L'entreprise se doit donc de concevoir les emplois en y incorporant ce que les salariés recherchent, c'est-à-dire de l'autonomie, des responsabilités, des défis, de la complexité, de la variété, etc. (Applebaum, Wunderlich, Greenstone, Grenier, Shapiro, Leroux et al., 2003; Hannay et Northam, 2000; Richer, 2004).

Pour y arriver le département des ressources humaines doit travailler étroitement avec les autres dirigeants afin de concevoir des emplois qui satisferont autant l'organisation que les employés (Hannay et Northam, 2000). Ainsi, chez Nordavionics, les gestionnaires ont le mandat d'attribuer, dans la mesure du possible, les différents types de tâches aux employés intéressés par celles-ci (Applebaum et al., 2003). La répartition des tâches selon les préférences de chacun permet d'augmenter la satisfaction des travailleurs envers leurs responsabilités. Afin de s'assurer que ces normes de répartition des tâches soient efficaces, les gestionnaires doivent, en collaboration avec les employés, prendre le temps d'évaluer si la ou les tâches en question correspondent au niveau de défi souhaité (et préalablement déterminé) par l'employé.

L'élargissement des tâches et la rotation des postes sont de bonnes façons d'amener de la diversité dans la vie professionnelle d'un travailleur (Finnegan, Frank et Taylor, 2004; Tanguay, 2004) et, par le fait même, de la rendre moins monotone (Australian Public Service Commission,



2003). C'est ce que Nordavionics a choisi de promouvoir en ses murs (Applebaum et al., 2003). Ainsi, depuis que les ingénieurs en ont fait la demande, l'organisation permet à son personnel d'évoluer d'un département à l'autre plutôt que de risquer de le perdre.

En plus de donner la possibilité aux travailleurs de se réaliser personnellement et professionnellement (Garand, 2004; Tanguay, 2004), la diversité des tâches permet aux employés d'acquérir de nombreuses compétences et expériences transférables d'une entreprise à l'autre (Jamrog, 2004). Assez paradoxalement, le fait d'offrir aux travailleurs la possibilité d'acquérir des expériences de travail leur ouvrant la porte d'autres organisations peut contribuer à les fidéliser (Edwin, 2005; Jamrog, 2004).

Par l'analyse des emplois, les dirigeants des ressources humaines peuvent également découvrir qu'avec des ajustements mineurs, il est possible d'éviter bien des départs (Cappelli, 2000; Elliott, 1995; Robson, 2001). On doit surtout s'assurer qu'on ne retrouve pas de tâches inutiles à une bonne exécution de l'emploi, ce qui aurait pour effet de décourager les travailleurs qualifiés (Cappelli, 2000), de même que les travailleurs âgés (Elliott, 1995; Robson, 2001). Un exemple qui illustre bien cette situation est celui de la United Parcel Service (UPS) (Cappelli, 2000), qui éprouvait des problèmes à fidéliser ses livreurs. Cela préoccupait l'entreprise au plus haut point puisque ces derniers constituent une main-d'œuvre indispensable dans le domaine des services de livraison. Les livreurs connaissent les particularités de la route et ont un contact direct avec les clients. De plus, former un nouveau livreur peut prendre plus d'un mois. UPS a donc étudié les raisons du problème de fidélisation des conducteurs et a découvert que le fait de charger le camion avant le départ les ennuyait et les épuisait. Voyant cela, l'entreprise décida de

soulager les livreurs de cette tâche et le chargement des camions fut confié à un nouveau groupe de travailleurs. Depuis ce temps, le taux de roulement a diminué de beaucoup chez les livreurs d'UPS. Bien évidemment, ce n'est pas le cas chez les chargeurs de camions, dont le taux de roulement est d'environ 400 % par année. Cependant, cette situation n'est pas alarmante. Étant donné que ces postes offrent un bon salaire horaire et demandent peu d'habiletés, les travailleurs qui y sont affectés sont facilement remplaçables, ce qui n'est pas le cas des livreurs.

Somme toute, la conception des emplois permet d'offrir des postes individualisés répondant aux besoins de chacun (Hannay et Northam, 2000). De ce fait, les travailleurs sont davantage satisfaits, motivés, engagés, productifs et efficaces.

En guise de synthèse, le tableau 2 rappelle les différentes pratiques touchant à la conception des emplois qui sont susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre :

Tableau 2

Conception des emplois – facteurs de fidélisation

<i>Conception des emplois</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les emplois avec l'aide des employés pour y incorporer ce qu'ils recherchent (autonomie, responsabilité, défis, complexité, variété, etc.).</li> <li>• Élargir les tâches et effectuer une rotation de postes.</li> </ul>

## **Adaptation du milieu de travail**

Dans le but de conserver les travailleurs – surtout les plus âgés – une solution possible consiste à améliorer l’environnement dans lequel ils évoluent (Finnegan, Frank et Taylor, 2004; Malatest, 2003; McMahan et Phillips, 1999; Schetagne, 2001). En effet, des environnements plus conviviaux et sécuritaires peuvent compenser pour la régression des capacités physiques des vétérans (Conseil consultatif du travail et de la main-d’œuvre du Québec, 2002a; Robson, 2001).

L’adaptation du milieu de travail contribue à la réduction des blessures reliées à une mauvaise posture (Australian Public Service Commission, 2003). Pour ce faire, on peut modifier la conception des tâches ou l’emplacement du mobilier et des équipements. Le but est de permettre à l’employé une posture détendue et de lui faciliter l’atteinte de certains objets (p. ex., outils, articles divers).

Pour les travailleurs sédentaires, l’agencement devrait favoriser une posture adéquate n’impliquant aucune nécessité de se tortiller ou de s’étirer pour rejoindre des choses (Australian Public Service Commission, 2003; Robson, 2001). De plus, il est recommandé de permettre aux travailleurs de marcher pendant leur prestation de travail pour qu’ils puissent se délier les membres (Australian Public Service Commission, 2003). De leur côté, les gens qui travaillent debout doivent être autorisés à s’asseoir, entre autres, durant les pauses, tant informelles que formelles (Australian Public Service Commission, 2003; McMahan et Phillips, 1999). Cela réduit le risque de douleur au bas du dos et d’enflure des pieds et des jambes (Australian Public Service Commission, 2003a). Dans le même ordre d’idées, des stratégies devraient être définies

pour réduire les actions répétitives (Robson, 2001). Une solution en ce sens consiste à élargir les tâches des employés (McMahan et Phillips, 1999).

Étant donné que les employés plus âgés ont habituellement moins de capacités musculaires et de flexibilité, il est primordial de réduire les tâches requérant des efforts, tel, par exemple, le déplacement de charges lourdes sur de longues distances (McMahan et Phillips, 1999; Robson, 2001). Des équipements de levage et de transport devraient être mis à leur disposition pour l'exécution de telles tâches (Robson, 2001).

Certaines entreprises ont entrepris depuis un certain déjà de répondre aux besoins ergonomiques des travailleurs. Ainsi, la compagnie Volvo a conçu, pour son usine de Uaddevalla, des équipements qui sont physiologiquement moins exigeants pour ses employés (McMahan et Phillips, 1999). Cette décision est surtout due à la composition de la main-d'œuvre : 25 % des employés ont 45 ans et plus et 40 % sont des femmes.

Il ne faut pas non plus que l'organisation oublie de s'attaquer à la charge mentale des individus (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002), ce qui peut se faire par exemple en réaménageant les horaires de travail et en diminuant la cadence. Une charge de travail trop lourde pourrait inciter les employés âgés à quitter l'entreprise.

De plus, il est à noter que les gens dont la vitesse d'exécution du travail est largement déterminée par une machine ou par une chaîne de montage, ressentent plus de fatigue ou de stress que ceux qui ont le contrôle sur leur rythme d'exécution (Australian Public Service

Commission, 2003). Les mêmes effets peuvent se produire chez les personnes qui ont des contraintes de temps – comme par exemple les employés de centres d’appels ou de service à la clientèle – et dont la performance est déterminée par le nombre de gens à qui ils ont répondu. Les gens qui exercent un certain contrôle sur leur travail seraient donc susceptibles de ressentir moins d’anxiété, d’être moins dépressifs, plus satisfaits de leur emploi et davantage productifs que ceux n’exerçant aucune forme de contrôle.

En conclusion, le tableau 3 présente les différents moyens qu’un employeur peut prendre pour adapter le milieu de travail et ainsi, fidéliser ses ressources humaines :

Tableau 3

Adaptation du milieu de travail – facteurs de fidélisation

<i>Adaptation du milieu de travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménager des environnements plus conviviaux et sécuritaires.</li> <li>• Faciliter une posture détendue chez les employés.</li> <li>• Permettre des pauses régulièrement.</li> <li>• Éviter les actions répétitives.</li> <li>• Réduire la charge mentale et physique des employés.</li> <li>• Faire en sorte que les employés aient un certain contrôle sur leur travail (vitesse d’exécution).</li> </ul>

## **Conciliation travail-vie personnelle**

Il a toujours été difficile de concilier travail et famille, mais il semble que ce soit de plus en plus laborieux de nos jours (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Une raison qui explique cette situation est la présence accrue des femmes sur le marché du travail. Au Québec, le taux d'activité des femmes de 20 à 44 ans avec au moins un enfant de moins de 16 ans est passé de 37 % (en 1976) à 70 % en (en 1997). En outre, plusieurs travailleurs âgés veulent continuer de travailler, mais à un rythme moins élevé que jadis (Dychtwald, Erickson et Morison, 2004; Robson, 2001). Ces travailleurs sont à la recherche de conditions flexibles leur permettant de poursuivre certaines activités qu'ils considèrent importantes (Dychtwald et al., 2004). Certains peuvent par exemple s'occuper à la fois de leurs parents et de leurs petits-enfants (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001; Dychtwald et al., 2004).

Par ailleurs, le travail n'est peut-être pas la priorité numéro un des employés (Earle, 2003; Fyock, 2002; Society for Human Resource Management, 2000), surtout pour ceux de la jeune génération (Jamrog, 2004). Les gens ont plusieurs besoins et préoccupations, que ce soit de supporter leur famille financièrement et émotionnellement, entretenir des relations durables avec des amis, pratiquer des sports, etc. (Fyock, 2002). Les entreprises qui ont les employés les plus heureux ne se soucient pas seulement de leur rôle professionnel, mais aussi de leurs obligations personnelles (Earle, 2003).

Sachant que les travailleurs accordent de plus en plus d'importance à la conciliation travail-vie personnelle, les entreprises ont tout intérêt à répondre à leurs besoins (Jamrog, 2004).

Les travailleurs, en effet, sont loyaux envers les employeurs qui les respectent non seulement comme travailleurs, mais aussi en tant qu'individus (Fyock, 2002; Society for Human Resource Management, 2000). De plus, les pratiques de conciliation travail-vie personnelle contribueraient à diminuer l'absentéisme (Canadian Labour and Business Centre, 2004; Earle, 2003) et favoriseraient la satisfaction (Earle, 2003; Tremblay, 2005), la motivation (Society for Human Resource Management, 2000), la mobilisation (Garand, 2004), l'engagement organisationnel (Desjardins, 2005) et la fidélisation (Bond et al., 2005; Canadian Labour and Business Centre, 2004; Conference Board of Canada, 2003; Cowan, Farquhar & MacBride-King, 2002; Desjardins, 2005; Earle, 2003; Richer, 2004; Robson, 2001; Society for Human Resource Management, 2000; The Concours Group & Age Wave, 2003; Tremblay, 2005) de la main-d'œuvre.

Le fait de négliger différents aspects de la conciliation travail-famille n'est pas sans conséquences pour les travailleurs et les entreprises (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Du côté des employés, les effets négatifs se ressentent à la fois sur le plan de la santé physique et mentale (fatigue, stress, insomnie, dépression, etc.), sur le plan monétaire et professionnel (réduction des possibilités de promotion, pertes de revenus découlant de la réduction du temps de travail ou de la prise de congé sans solde pour raisons familiales, etc.) et sur le plan affectif, puisque les relations avec la famille immédiate et élargie se détériorent faute de temps. Bien que les hommes assument de plus en plus leurs responsabilités familiales, ce sont souvent les femmes qui écopent face à cette réalité car même si elles sont plus visibles qu'auparavant dans les entreprises, elles continuent à assumer la plus grande part des tâches domestiques.

En ce qui concerne l'organisation, par ailleurs, le prix à payer réside dans des taux élevés d'absentéisme et de roulement, une diminution de la motivation des employés, des refus d'affectation et de promotion, ainsi qu'une formation inadéquate des employés étant donné le peu de temps qu'ils ont à y consacrer (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Soulignons, à titre d'exemple, que chez Baxter International., 42 % des 1000 employés sondés disent avoir songé à changer d'emploi pour être en mesure d'améliorer leur capacité d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle (Society for Human Resource Management, 2000).

Dans le but de définir les besoins et les alternatives en matière de flexibilité, certains gestionnaires choisissent d'élaborer un éventail de possibilités et de les proposer aux employés (Robson, 2001). Par contre, dans d'autres entreprises, on se contente de fixer les objectifs, d'en contrôler l'atteinte et de définir de larges critères d'encadrement (Healy, 2003 ; Robson, 2001).

On trouvera dans les paragraphes qui suivent plusieurs mesures pouvant être implantées dans les organisations pour faciliter la conciliation travail-vie personnelle. Précisons auparavant que ces mesures répondent mieux aux attentes lorsqu'elles sont formelles et explicites, lorsqu'il est légitime de s'en prévaloir et lorsqu'elles sont appuyées ouvertement par la direction (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Dans certaines entreprises, en effet, on n'accorde pas toujours l'importance voulue aux programmes de conciliation travail-vie personnelle (Dychtwald et al., 2004) et il n'est pas rare que des carrières aient à en souffrir, les individus se prévalant du programme étant mis de côté ou négligés lorsque vient le temps d'offrir des promotions. Les organisations qui réussissent l'implantation de tels programmes sont celles



qui s'assurent de leur accessibilité pour tous et qui réussissent à créer une situation gagnant-gagnant entre elles et les employés (Australian Public Service Commission, 2003; Healy, 2003; Dychtwald et al., 2004; Robson, 2001). De telles pratiques seront plus bénéfiques pour toutes les parties si la direction les perçoit comme une façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise plutôt que comme une simple réponse à des besoins individuels (Healy, 2003). De plus, les coûts reliés à l'accroissement de la flexibilité seraient de loin inférieurs aux bénéfices qu'elle peut engendrer (Robson, 2001). Cela dit, voici maintenant différentes mesures pouvant aider les travailleurs à concilier travail et vie personnelle.

*Horaires flexibles.* L'horaire flexible permet à un travailleur de choisir son temps de travail (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). L'employé peut donc décider du moment où il se présente au travail et du moment où il quitte. Il doit tout de même s'assurer de faire un certain nombre d'heures par jour. Donc, l'horaire flexible ne diminue pas le temps passé au travail, mais il permet aux travailleurs de faire concorder leur horaire avec, par exemple, celui de leurs enfants. Cependant, il importe que chaque entreprise détermine dans quelle mesure cette stratégie peut être adaptée à sa réalité pour bien servir les besoins particuliers de l'organisation (Martel, 2003). Dans certaines circonstances, les désavantages liés à l'utilisation d'horaires de travail flexibles diminuent les impacts positifs que pourrait procurer cette pratique. En effet, l'horaire flexible ne convient pas à tous les types de travail (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). On n'a qu'à penser à l'emploi de gardien de sécurité, qui exige une présence continue.

De plus, il ne suffit pas d'inclure des possibilités d'horaire flexible; il faut aussi que la culture d'entreprise y soit adaptée (Society for Human Resource Management, 2000). À titre d'exemple, les organisations ne devraient pas juger directement ou indirectement de l'engagement de leurs travailleurs en fonction du nombre d'heures passées sur les lieux de travail si elles souhaitent réellement développer une culture valorisant la conciliation travail-vie personnelle. Chez le fabricant de logiciels Softimage, l'utilisation d'horaires de travail flexibles est chose commune (Cousineau, 2005). Dans cette organisation, les ressources humaines sont évaluées en fonction des résultats obtenus et non pas en fonction du nombre d'heures passées au bureau.

*Semaine comprimée.* La semaine de travail comprimée volontaire, qui est une variante de l'horaire flexible, consiste à répartir les heures hebdomadaires d'un employé sur une période de quatre jours ou moins, en allongeant chaque journée (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Le travailleur bénéficie ainsi d'une journée additionnelle sans obligations professionnelles et donc, d'une plus grande liberté et ce, sans perte de salaire. Pour ce qui est de l'entreprise, elle peut profiter de l'occasion pour augmenter ses heures d'ouverture. Cette pratique est aussi appropriée pour les organisations qui fonctionnent sur plusieurs quarts de travail. Le seul désavantage que l'on dénote réside dans le fait que les employés peuvent ressentir de la fatigue due à la journée prolongée, ce qui peut amener une baisse de productivité.

*Télétravail.* Le télétravail permet à un employé de réaliser ses tâches, ou une partie de celles-ci, à son domicile (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001; Robson, 2001). L'avènement des nouvelles technologies de télécommunication facilite cette

façon de faire (Marino-Nachison, n. d.). L'employé peut en retirer nombre de bénéfices. En effet, il peut travailler au moment où il se sent le plus productif et s'occuper de ses affaires personnelles quand il le veut. De plus, puisqu'il n'a pas souvent à se rendre au bureau, l'employé gagne du temps et économise de l'argent. Cependant, il doit être capable de bien gérer son temps. Pour ce qui est de l'employeur, en plus de satisfaire son employé (Marino-Nachison, n. d.), il peut réduire les frais de bureau (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001); il peut également créer des équipes virtuelles, regroupant des individus compétents qui ne pourraient être rejoints autrement (Finnegan, Frank & Taylor, 2004).

Prenons l'exemple d'ARO, une entreprise située à Kansas City, aux États-Unis et qui oeuvre dans le domaine des centres d'appels (Dychtwald et al., 2004). Il y a sept ans, son taux de roulement était de l'ordre de 25 %. La situation était d'autant plus critique que l'on retrouve environ 90 centres d'appels à Kansas City et que le bassin de candidats n'est pas très grand. Heureusement, le chef des opérations de l'entreprise a rapidement trouvé une façon de réduire les coûts et d'améliorer le service aux clients. Il a tout simplement reconfiguré le système informatique de l'entreprise, ce qui a permis à des adeptes du télétravail de pouvoir œuvrer pour celle-ci même s'ils résident à des kilomètres du lieu de travail. Les employés n'ont pas le droit de s'occuper de leurs enfants ou parents en même temps qu'ils font leur travail et on visite leur poste de travail à domicile pour s'assurer qu'il est propice à leur réussite professionnelle. De plus, étant donné que les consommateurs rejoints par ARO sont pour la plupart âgés de 50 ans ou plus, il est réconfortant pour ceux-ci de pouvoir converser avec des personnes de leur âge et qui ont, par le fait même, des préoccupations semblables, ce qui n'est pas toujours le cas avec de

jeunes employés. Aujourd'hui, non seulement le taux de roulement chez ARO se situe à 7 %, mais la productivité a aussi fait un bond de 15 %. De plus, le recours au télétravail a permis à l'entreprise de croître sans avoir à agrandir ses installations.

Permettre le télétravail à ses employés est très louable. Cependant, cela ne veut pas dire les envoyer à la maison avec seulement un ordinateur et un téléphone portable (Earle, 2003). On doit permettre aux travailleurs qui choisissent cette option de pouvoir revenir dans leur bureau quand bon leur semble. Cela a pour effet d'améliorer leur communication avec les collègues et de minimiser leur isolement. De plus, ils peuvent utiliser l'équipement auquel ils n'ont pas accès à l'extérieur de l'entreprise. Par contre, si des contacts réguliers entre les individus sont nécessaires pour qu'ils puissent accomplir adéquatement leurs tâches (Martel, 2003) ou s'ils voient l'entreprise comme étant leur plus important lieu de socialisation (Earle, 2003), il vaut mieux oublier le télétravail.

*Partage d'emploi.* Une autre façon de concilier travail et vie personnelle consiste à partager un emploi (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Par cette mesure, deux personnes qui veulent travailler à temps partiel peuvent partager un poste à temps plein. Elles séparent leurs tâches et divisent leur horaire comme elles l'entendent. Cette pratique peut s'avérer profitable non seulement pour des parents de jeunes enfants, mais aussi pour des travailleurs âgés qui veulent prendre une retraite graduelle (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001) ou réduire le risque de blessure et maintenir leur santé (Australian Public Service Commission, 2003). L'entreprise, quant à elle, peut augmenter sa productivité parce que deux travailleurs différents peuvent se compléter (Conseil consultatif

du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). En outre, il est plus facile de remplacer un employé en cas d'absence puisque quelqu'un est déjà à l'aise avec l'emploi.

*Congés pour raisons familiales.* Un moyen moins drastique, mais louable, consiste à fournir à ses employés des congés pour raisons familiales avec salaire et avantages sociaux (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Par l'application de cette mesure, l'organisation démontre qu'elle soutient ses employés et les reconnaît dans tous leurs rôles. De plus, le travailleur n'a plus à piger dans sa banque de congés de maladie et de vacances lorsqu'il veut s'acquitter de ses responsabilités familiales.

*Garderie à proximité du travail.* Certaines entreprises permettent aux employés, moyennant une certaine cotisation, de faire garder leurs enfants sur les lieux mêmes du travail ou à proximité (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001; Martel, 2003). Puisque les enfants sont dans les environs de l'entreprise, les parents sont moins stressés et plus rassurés. De plus, ceux-ci économisent du temps précieux (Martel, 2003). L'organisation augmente ainsi ses chances de fidélisation de la main-d'œuvre (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001). Enfin, il arrive que certaines entreprises donnent accès à leurs installations à l'ensemble de la communauté, ce qui a pour effet de redorer leur image sociale.

La compagnie Merck offre des services de gardiennage à l'intérieur même de son entreprise (Abrams, 2004). Elle peut accueillir jusqu'à 900 enfants. De plus, le service de garde ouvre ses portes plus longtemps et présente un ratio éducatrice/enfant plus élevé que dans la

plupart des garderies. L'entreprise, qui assume 20 % des coûts, a vu son taux de roulement diminuer de 9 % en 1999 et de 10 % en 2000.

D'autres compagnies acceptent de défrayer une partie des coûts de gardiennage (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2001), sans toutefois les offrir sur les lieux de travail. Cette façon de faire est moins coûteuse et plus facile à gérer. De plus, elle permet aux travailleurs de choisir le service qui leur convient.

*Emploi pour le conjoint ou la conjointe.* Comme la nouvelle réalité du marché de l'emploi fait en sorte que les deux membres d'un couple occupent généralement un travail, il arrive que le déplacement d'un travailleur excessivement important pour l'organisation achoppe dû au fait que son ou sa partenaire se retrouverait sans emploi (Garand, 2004). En pareille situation, une entreprise pourrait chercher un emploi pour le conjoint ou la conjointe du travailleur. D'ailleurs, certaines entreprises vont même jusqu'à offrir directement un emploi dans leur organisation au compagnon de vie d'un employé indispensable qu'elles souhaitent muter dans une zone géographique différente.

En terminant, le tableau 4 étale l'ensemble des pratiques de conciliation travail-vie personnelle visant la fidélisation des travailleurs :

Tableau 4

## Conciliation travail-vie personnelle – facteurs de fidélisation

<i>Conciliation travail-vie personnelle</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les employés en tant qu'individus et non seulement en tant que travailleurs.</li> <li>• Offrir à toutes les catégories d'employés des pratiques de conciliation travail-vie personnelle (horaire flexible, semaine de travail comprimée volontaire, télétravail, partage d'emploi, congés pour raisons familiales, service de gardiennage, recherche d'emploi pour le conjoint, etc.).</li> <li>• Évaluer les travailleurs en fonction des résultats obtenus et non en termes de nombre d'heures passées au bureau.</li> </ul>

**Travail en équipe**

La possibilité d'évoluer en équipe est habituellement un élément important pour mobiliser et retenir les travailleurs (Finnegan, Frank & Taylor, 2004; Garand, 2004). Toutefois, l'esprit d'équipe et la relation entre les individus qui la composent doivent être pris en compte (Finnegan *et al.*, 2004). À cet égard, il importe que les organisations forment les membres des équipes pour que ceux-ci soient en mesure d'intervenir et de réagir convenablement face aux attitudes négatives de certains individus qui pourraient vouloir quitter le navire. En plus de miser sur la pression positive des pairs, un bon programme de fidélisation basé sur le travail d'équipe doit mettre en lumière les impacts que pourrait avoir le départ de l'un des membres sur le reste du groupe. En effet, il importe d'insister sur le fait que le départ prématuré d'un membre de

l'équipe se répercutera fort probablement sur la charge de travail devant être assumée par les autres membres. Ainsi, chaque personne sera sensibilisée aux conséquences de son départ éventuel.

La création d'équipes de travail n'est pas automatiquement synonyme d'efficacité organisationnelle et d'accroissement de la satisfaction des individus (Jamrog, 2004). En effet, il importe de bien jauger l'intérêt et la capacité des employés à évoluer en équipe avant d'envisager la formation de ces groupes. Certains individus sont habitués au travail d'équipe. D'autres n'ont jamais eu la chance d'expérimenter ce genre d'environnement de travail, mais sauront s'adapter s'ils sont correctement formés aux règles entourant les dynamiques de groupe. Par contre, certains travailleurs ne seront jamais en mesure de fonctionner en équipe, soit à cause du type de poste qu'ils occupent ou de leur profil de personnalité. Obliger ces travailleurs à évoluer en groupe risque de produire un fort niveau d'insatisfaction et d'engendrer éventuellement leur départ. À l'inverse, il arrive parfois que le travail individuel déplaie à certains individus et qu'il en résulte aussi des départs. L'un des rôles du gestionnaire consiste donc à déterminer les impacts potentiels du travail en équipe sur les individus et sur l'efficacité de l'organisation.

Pour en conclure avec le travail d'équipe, voici une synthèse des pratiques s'y rattachant qui conduisent à la fidélisation de la main-d'œuvre :



Tableau 5

## Travail en équipe - facteurs de fidélisation

<i>Travail en équipe</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les gens face aux conséquences du départ de l'un des membres d'une équipe de travail.</li> <li>• Tenir compte de la personnalité des employés et du type de poste qu'ils occupent préalablement à leur intégration dans une équipe de travail.</li> </ul>

**Communication et supervision**

Les organisations évoluant désormais dans ce qu'il est convenu d'appeler l'Économie du savoir, leur nouvelle source de richesse semble directement liée à la capacité qu'elles auront d'obtenir les bonnes informations au bon moment (Botkin, 1999; Korobow, 2002; Leibold, Probst, & Gilbert, 2002; Raymond, 2000). Or, les employés de ces organisations représentent une importante source d'informations, de connaissances et d'expérience. De ce fait, les travailleurs qualifiés ou oeuvrant au sein de l'organisation depuis un certain temps représentent une valeur sûre pour l'entreprise. Pour être en mesure de bénéficier de cette source d'avantage concurrentiel, il est primordial que les organisations conservent leurs travailleurs expérimentés. En usant de bonnes communications et en assurant un cadre de supervision adéquat, les entreprises amélioreront leur capacité de fidélisation et réussiront, de ce fait, à se démarquer de la concurrence en utilisant mieux leur savoir organisationnel.

Si, pour certains travailleurs, la communication n'est qu'un outil essentiel à l'accomplissement de leurs tâches, pour d'autres, elle représente un signe de respect et un facteur indiquant l'importance du rôle qu'ils occupent au sein de leur entreprise (Fyock, 2002). Selon plusieurs auteurs, la politique de portes ouvertes est nécessaire pour favoriser la fidélisation du personnel. Dans ce mode ouvert d'interrelation, chaque travailleur peut, en tout temps, parler avec des partenaires, son mentor ou la direction pour poser les questions qui le tracassent (Garand, 2004; Marriott Jr., 2001; Smith, Daskalaki, Elger & Brown, 2004). Pour être efficaces, les communications se doivent d'être cordiales, ouvertes et régulières; elles doivent s'effectuer tant de haut en bas que de bas en haut ou de façon latérale (Smith et al., 2004). Qui plus est, la facilité des communications permet aux employés qui seraient témoins d'actes répréhensibles de dénoncer plus rapidement ces gestes sans avoir peur de subir de quelconques représailles (U.S. Merit Systems Protection Board, 2000).

Dans le même ordre d'idées, les communications doivent se faire de façon respectueuse et cordiale. M. J. W. Marriott Jr., propriétaire de la chaîne hôtelière du même nom, va jusqu'à affirmer que les communications au sein des équipes doivent se faire comme si tous et chacun s'adressaient à leur famille ou à leurs proches amis (Marriott Jr., 2001). Pour les travailleurs, la bonne communication est celle qui fait en sorte qu'ils se sentent respectés. En effet, ces derniers souhaitent que les opinions qu'ils émettent soient prises en considération. Pour ce faire, l'utilisation d'un programme de suggestions est recommandée. Par contre, il n'est pas rare de constater le désarroi des travailleurs qui voient leurs idées rejetées du revers de la main par leurs supérieurs alors que l'organisation paye chèrement des consultants externes pour se voir proposer des suggestions quasi identiques (Nelson, 2006; Society for Human Resource

Management, 2000). Ce genre de comportement est à proscrire car il risque de rendre improductif tout effort visant à recueillir les idées provenant des employés de l'organisation.

Outre la politique de communication « porte ouverte » et la politique de consultation des employés, les entreprises peuvent développer certains autres programmes de communication tels que les rencontres paritaires employés-employeur, les entrevues de départ ou le travail côte à côte entre patron et travailleurs (Society for Human Resource Management, 2000). Qui plus est, le simple fait de discuter avec les travailleurs avant d'implanter certains changements permet parfois à l'organisation d'éviter des erreurs coûteuses. À titre d'exemple, prenons le cas de l'Hospice Marion County en Floride. Il y a quelques années, les dirigeants voulaient augmenter le nombre de patients de façon significative. Une infirmière trouvant l'application de cette idée problématique, a invité une dirigeante à la suivre pendant ses heures de travail. Celle-ci, voyant que les infirmières en avaient déjà amplement sur les épaules, a abandonné immédiatement son idée initiale. Dans ce cas-ci, un manque de communication aurait pu entraîner de fâcheuses conséquences sur les employés et aurait probablement occasionné des difficultés de fidélisation du personnel (Pomeroy, 2004).

Les défis actuels posés aux entreprises nécessitent un haut niveau d'implication et de mobilisation des travailleurs. Pour y parvenir, l'organisation doit être en mesure de comprendre les besoins et les appréhensions de son personnel. L'utilisation de sondages d'opinions devient donc plus que jamais un incontournable (Butler & Waldroop, 1999; Jernigan, Beggs & Kohut, 2002; Society for Human Resource Management, 2000). Il est cependant primordial que les organisations comprennent que lorsqu'elles administrent un questionnaire ou un sondage à leurs

employés, elles créent avec eux un contrat tacite. Tout bris d'engagement de la part de la direction peut considérablement miner, voire anéantir, la crédibilité du processus mis en place. Tout d'abord, il faut s'assurer que les employés croient aux retombées du sondage, plus précisément, aux actions qui en découleront. Les employés devront également avoir accès pleinement aux résultats, peu importe qu'ils soient positifs ou non. Finalement, pour améliorer les chances d'obtenir des impacts positifs suite à la réalisation de sondages d'opinions, les gestionnaires doivent tenir compte du moment où seront distribués les questionnaires et déterminer la façon dont la confidentialité sera assurée. Moyennant le respect des conditions qui précèdent, les organisations auraient tout avantage à inclure à leur plan de communication une politique formelle de sondage d'opinion des employés (Society for Human Resource Management, 2000).

Si la communication permet de diminuer certaines frustrations dues à une incompréhension mutuelle (employeur/employés), elle peut favoriser à moyen terme la diminution du taux de roulement. À titre d'exemple, prenons le cas de la Mutual of Omaha, une compagnie d'assurances à qui il arrivait fréquemment de modifier ses procédures afin de refléter la nouvelle réglementation dans les soins de santé. Comme aucune méthode systématique n'avait été élaborée pour communiquer les nouvelles exigences et s'assurer qu'elles soient mises en place, les erreurs s'accumulaient. Cette situation eut comme conséquences d'augmenter inutilement la charge de travail des employés et de provoquer de la confusion et du stress chez tous ceux qui étaient concernés. Pour remédier à la situation, l'organisation a créé un système d'archivage contenant tous les changements réglementaires. Un courriel est également envoyé pour alerter toutes les parties qui sont affectées par la modification. De plus, les superviseurs

dirigent maintenant des réunions à chaque semaine avec leur équipe respective pour faire part des changements et les dirigeants sont tenus de participer à ces réunions au moins une fois par mois. Selon les dirigeants de l'organisation, ces changements contribuèrent grandement à la réduction du taux de roulement de l'entreprise. En effet, de 30 % qu'il était en 2000, ce taux est passé à 13 % en 2002 (Hula & Weinberg, 2003).

Bien que la communication entre les travailleurs soit très importante, la relation entre ceux-ci et les différents membres de la structure hiérarchique l'est d'autant plus. En fait, parmi toutes les variables organisationnelles influençant la fidélisation du personnel, l'une des plus importantes concerne la relation entre le travailleur et son supérieur immédiat. Si les travailleurs refusent d'emblée de définir leur vie en fonction de leur labeur quotidien, une relation privilégiée entre un travailleur et le gestionnaire de premier niveau auquel il se rapporte peut considérablement changer la donne. Un travailleur pourra faire des pieds et des mains, voire travailler de nuit ou de fin de semaine, pour remettre un rapport à temps ou terminer un projet important s'il possède une bonne complicité avec son supérieur immédiat. Pour ce faire, l'époque du patron coercitif est révolue. Le bourreau doit maintenant faire place à un communicateur hors pair, un gestionnaire de confiance, un leader, un coach et un mentor (Garand, 2004; Jamrog, 2004; Martel, 2003). En outre, un supérieur qui est proche de ses subalternes est mieux informé de leurs préoccupations quotidiennes et peut donc intervenir plus rapidement pour les aider à atteindre leurs objectifs (Fyock, 2002; Smith et al., 2004).

Pour que les travailleurs soient en mesure de percevoir leur traitement au sein de l'organisation comme étant juste et équitable, ils doivent se sentir confortables pour discuter avec

leurs superviseurs et avoir confiance en eux (Coleman, 2005). La sélection adéquate des cadres revêt donc ici toute son importance (Finnegan et al., 2004). À cet effet, il importe que les superviseurs soient choisis en tenant compte de leur capacité de communiquer efficacement avec leurs employés et ce, même si l'information à transmettre est négative. Les cadres recrutés devront savoir faire preuve d'empathie; ils devront aussi se montrer habiles à émettre une bonne rétroaction et à reformuler les paroles des travailleurs pour s'assurer de les avoir bien compris; enfin, ils devront, invariablement, se montrer francs et honnêtes (Banks, 2003).

Sachant que la qualité de la supervision représente un facteur des plus importants dans l'équation du maintien des effectifs, il importe que les organisations en tiennent compte dans l'évaluation de leur personnel cadre. Les dirigeants devraient donc valoriser le rôle vital des cadres intermédiaires dans la capacité de l'organisation à fidéliser ses employés performants. Cependant, l'entreprise doit au préalable s'assurer d'outiller correctement ses cadres pour les habiliter à une gestion personnalisée des employés qu'ils supervisent. Dans certains cas, de la formation devra être offerte pour permettre aux cadres en place de développer leurs compétences en supervision et en communication (Cowan et al., 2002).

Bref, les aptitudes des superviseurs à développer correctement leurs relations humaines devraient faire partie intégrante des critères d'embauche, d'évaluation et d'octroi des promotions au sein des entreprises. Le fait de tenir les gestionnaires directement responsables de la fidélisation des employés en usant d'une bonne supervision et de méthodes de communication adéquates, s'avère souvent une stratégie profitable pour l'entreprise (Cowan et al., 2002; Jernigan, Beggs & Kohut, 2002).

À titre de rappel, le tableau 6 expose les différentes pratiques de communication et de supervision favorisant la fidélisation des ressources humaines :

Tableau 6

Communication et supervision - facteurs de fidélisation

<i>Communication et supervision</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de porte ouverte.</li> <li>• Communications respectueuses et cordiales.</li> <li>• Consultation des employés.</li> <li>• Rencontre paritaire employés-employeur.</li> <li>• Entrevues de départ.</li> <li>• Sondages d'opinion.</li> <li>• Utiliser un style de gestion axé davantage vers le coaching, un rôle conseil.</li> <li>• Capacité à faire preuve d'empathie.</li> <li>• Sélectionner les cadres en fonction de leur capacité à nouer de bonnes relations interpersonnelles avec leurs employés et inclure ce dernier facteur à l'évaluation de la performance de ces cadres.</li> <li>• Tenir les superviseurs responsables de leur performance en matière de fidélisation du personnel.</li> </ul>

## Gestion de la diversité

La main-d'œuvre est appelée à devenir de plus en plus diversifiée au cours des prochaines décennies. Avec l'espérance de vie qui augmente et l'incertitude qui règne quant aux revenus de pension et de retraite, un nombre grandissant de travailleurs âgés pourraient demeurer en emploi au-delà de l'âge prévu de la retraite (Malatest, 2003). Les femmes sont de plus en plus instruites et elles occupent en proportion grandissante des postes autrefois réservés surtout aux hommes. Finalement, l'immigration et d'autres phénomènes démographiques permettent de prévoir que les milieux de travail seront de plus en plus diversifiés en ce qui concerne la nationalité, la race, la langue, la culture et autres caractéristiques individuelles des travailleuses et travailleurs (Lockwood, 2005; Martel, 2003; Society for Human Resource Management, 2003). Comme les organisations bénéficieront désormais d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, les cadres devront utiliser des méthodes de fidélisation appropriées s'ils veulent garder leurs employés.

Selon Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou & Gilmore (1996), la diversité prise au sens large inclut à la fois des caractéristiques démographiques ou physiques (race, sexe, âge, nationalité, scolarité, handicap, catégorie d'emploi, etc.) et les différences culturelles ou psychosociales (valeurs, normes, croyances, religion, orientation sexuelle, etc.); la diversité couvre en fait l'ensemble des attributs permettant de différencier un individu ou un groupe d'individus d'un autre (Ferris et al., 1996).

Afin de bien gérer leurs ressources humaines diversifiées, les gestionnaires devraient être en mesure de faire preuve d'une panoplie d'aptitudes essentielles. Tout d'abord, le personnel cadre doit être doté d'une bonne capacité d'écoute et de respect d'autrui. Les gestionnaires se



doivent donc, d'être exempts de jugements, d'étiquettes ou d'idées préconçues. Leur rôle nécessite en outre qu'ils se montrent ouverts à apprendre des autres et qu'ils soient prêts à tirer le meilleur des différences de chacun. Il est impératif qu'ils développent des habiletés pour être en mesure de prévenir les situations conflictuelles attribuables aux questions de diversité. En dernier lieu, ces gestionnaires devront former correctement l'ensemble de leurs employés et leur permettre de développer les habiletés requises pour bien composer avec la diversité (Lockwood, 2005).

Bien que cela puisse constituer un exercice parfois exigeant, le fait de se munir de politiques visant la saine gestion de la diversité pourrait s'avérer une voie de salut pour plusieurs organisations confrontées à une pénurie de main-d'œuvre (Canadian Labour and Business Centre, 2004). Les gestionnaires doivent donc se doter le plus rapidement possible d'outils leur permettant de faire face à cette nouvelle réalité, voulant que la diversité devienne la norme plutôt que l'exception. Les entreprises les plus rapides à s'adapter pourraient bénéficier d'un nouvel avantage concurrentiel, encore peu connu à l'heure actuelle.

Finalement, le tableau 7 identifie les pratiques reliées à la gestion de la diversité qui sont susceptibles de fidéliser les employés :

Tableau 7

## Gestion de la diversité - facteurs de fidélisation

<i>Gestion de la diversité</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'ouverture et de respect.</li> <li>• Éviter les jugements, les étiquettes et les idées préconçues.</li> <li>• Adopter un style de gestion permettant de limiter et prévenir les conflits dus à certains aspects de la diversité.</li> <li>• Former l'ensemble des employés afin qu'ils soient en mesure de développer les habiletés requises pour composer avec la diversité.</li> </ul>

**Consultation et participation**

Le fait d'encourager les employés à donner leur avis et de répondre à leurs suggestions constitue une bonne façon de favoriser l'innovation dans l'entreprise (Taylor et Cosenza, 1997). Les travailleurs sont spécialisés dans un domaine; ils sont donc susceptibles de trouver des méthodes efficaces pour accomplir leurs tâches quotidiennes (Nelson, 2006). Pourtant, parce qu'ils croient que prendre des décisions fait uniquement partie de leur propre travail, plusieurs gestionnaires se privent du meilleur outil qu'un employé peut offrir, c'est-à-dire l'habileté de réfléchir (Dao, 2004).

Il n'y a pas de poste plus déprimant pour un employé brillant, que celui qui comprend des responsabilités, mais auquel aucun pouvoir n'est rattaché. S'il se sent responsable, mais en

même temps impuissant, le travailleur verra son moral se détériorer rapidement. Les dirigeants peuvent remédier à ce sentiment d'impuissance en donnant la liberté aux salariés de planifier leur propre travail, de prendre des décisions concernant la façon de l'exécuter et d'attaquer les problèmes rencontrés (Australian Public Service Commission, 2003). À cet effet, Nelson (2006) ajoute que les individus acceptent plus facilement les décisions qui affectent leur travail s'ils participent dans le processus de décision. De plus, il est recommandé de procéder régulièrement à des réunions avec les salariés pour leur permettre de présenter et d'échanger leurs idées (Finnegan et al., 2004; Taylor & Cosenza, 1997). On gagnera ainsi leur respect, ce qui les poussera à demeurer dans l'organisation même dans les temps les plus difficiles (Desjardins, 2005; Gary, 2004; Nelson, 2006). Par ce processus, on leur permet aussi de faire part rapidement de problèmes potentiels avant que de graves dommages ne soient causés (Taylor & Cosenza, 1997).

Un employé que l'on respecte et à qui l'on consent une certaine autonomie et liberté d'action, est susceptible de faire preuve d'un meilleur rendement et de ne jamais décevoir son employeur (Australian Public Service Commission, 2003; Garand, 2004; Gary, 2004; Martel, 2003). Ce phénomène s'observerait surtout chez les jeunes travailleurs qui, souvent, ont un grand besoin d'indépendance (The Concours Group & Age Wave, 2003). Parce qu'on leur laisse une marge de manœuvre, il ne faut toutefois pas s'étonner du fait que les employés prennent certains risques et, par le fait même, commettent des erreurs (Martel, 2003). En pareille situation, les superviseurs et autres cadres hiérarchiques doivent tout de même se montrer tolérants afin de continuer de développer la confiance de leurs subordonnés (Garand, 2004;

Martel, 2003). Ainsi, chez Sun Microsystems, c'est grâce à la tolérance aux erreurs qu'on a pu en arriver au développement du langage Java (Martel, 2003).

De plus, ce n'est pas tout d'affirmer que l'on veut aplatir la hiérarchie dans l'organisation et promouvoir une culture de participation (Earle, 2003). Si les dirigeants demeurent dans leur bureau fermé à clefs, le message précédent ne voudra plus rien dire et les employés, se sentant trahis et non respectés, commenceront à songer à quitter l'entreprise (Earle, 2003; Taylor & Cosenza, 1997).

En conclusion, le tableau 8 fait part des pratiques de consultation et de participation visant la fidélisation de la main-d'œuvre :

Tableau 8

Consultation et participation - facteurs de fidélisation

<i>Consultation et participation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les employés à donner leur avis et en tenir compte.</li> <li>• Procéder fréquemment à des réunions.</li> <li>• Laisser aux employés le pouvoir de prendre des décisions.</li> <li>• Être tolérant face aux erreurs.</li> </ul>

## **Évaluation de la performance**

Dans le but d'engager et de retenir leur personnel, les organisations auraient tout avantage à fournir une rétroaction sur leur rendement, au moins sur une base semi-annuelle. Parmi les occasions qui sont données aux gestionnaires de communiquer aux employés leur appréciation, l'évaluation de la performance est sans aucun doute une opportunité à saisir. Pour qu'elle donne de bons résultats, l'évaluation de la performance devrait considérer différents aspects, dont la performance de l'employé, bien sûr, mais aussi ses habiletés, ses compétences et sa capacité de relations interpersonnelles. Par souci d'efficacité, cette pratique de gestion devrait utiliser un style de communication ouvert et bidirectionnel (Garand, 2004).

Par ailleurs, les critères d'évaluation devraient être clairs pour chacune des parties et basés sur des objectifs quantifiables. De cette façon, les gestionnaires seront en mesure de justifier leur appréciation par des faits et des documents relatant les comportements réels des évalués (Applebaum et al., 2003; Poon, 2004). Poon (2004) a démontré que lorsque les travailleurs sentent que l'évaluation est basée sur des critères politiques plutôt que sur des facteurs de performance, ces derniers sont plus enclins à quitter l'organisation pour laquelle ils évoluent.

Dans le but de réduire les risques d'introduire un biais perceptuel lors de l'évaluation de la performance, certaines entreprises choisissent de diversifier leurs sources d'information relative au rendement de leurs employés. Cette multiplicité de vecteurs d'évaluation permet à l'organisation d'avoir une idée plus juste de la valeur réelle des efforts fournis par l'employé. Cette méthode peut se limiter à une simple consultation de différents acteurs organisationnels

ayant à travailler avec l'évalué, mais certaines entreprises n'hésitent pas à aller plus loin et à instaurer l'évaluation de type 360 degrés, laquelle permet aux travailleurs de bénéficier d'une rétroaction de la part de leurs supérieurs, collègues, clients, fournisseurs et subalternes (Edwin, 2005).

Chez Mutual of Omaha, une compagnie d'assurances américaine, un questionnaire est remis à la clientèle par lequel celle-ci formule des commentaires en rapport avec le service reçu. Par la suite, les dirigeants utilisent les informations obtenues pour indiquer aux employés concernés ce qu'ils font de bien et ce qu'ils ont à améliorer (Hula & Weinberg, 2003).

En terminant, voici un tableau-synthèse des pratiques d'évaluation de la performance menant à la fidélisation des ressources humaines :

Tableau 9

Évaluation de la performance - facteurs de fidélisation

<i>Évaluation de la performance</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienter l'évaluation sur les performances, habiletés et capacités interpersonnelles.</li> <li>• Utiliser des critères précis, clairs, connus et quantifiables.</li> <li>• Utiliser plus d'une source de renseignements. Orienter le système d'évaluation vers le principe 360 degrés.</li> </ul>

## Reconnaissance et récompenses

Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée, reconnaître le travail de ses employés est un bon moyen d'augmenter leur loyauté (Abrams, 2004; Cousineau, 2005; Gary, 2004; Richer, 2004). Il est donc primordial que les cadres expriment leur gratitude envers les employés qui déploient des efforts jour après jour pour performer au travail. Plus les gestionnaires souligneront leur contribution et leurs accomplissements, plus les travailleurs seront motivés et performants (Banks, 2003). Dans le même ordre d'idées, les supérieurs ne doivent pas s'accaparer tout le crédit d'une réussite. Il faut donc que les gestionnaires soient prêts à signaler le mérite des gens ayant contribué à une réussite (Gary, 2004). Quel que soit le groupe d'âge ou la catégorie d'emploi auxquels ils appartiennent, les travailleurs souhaitent tous voir leurs efforts reconnus. Il importe d'appliquer rigoureusement cette pratique de gestion des ressources humaines, quel que soit le type de main-d'œuvre auquel nous ayons affaire (Australian Public Service Commission, 2003).

De nombreuses façons de reconnaître et récompenser le travail sont à la disposition des gestionnaires. Qu'elle consiste en une récompense monétaire ou non monétaire la reconnaissance s'effectue le plus souvent de manière informelle. Par contre, certaines entreprises qui se démarquent offrent des programmes de récompenses formalisés, s'assurant ainsi que les travailleurs obtiennent les récompenses qu'ils méritent (Abrams, 2004). Qui plus est, il est d'une importance capitale de s'assurer que les mesures de reconnaissance prises soient en concordance avec les désirs des travailleurs auxquels elles s'adressent. Voici certains exemples d'entreprises qui ont choisi de formaliser leur programme de reconnaissance et de récompenses (Abrams, 2004) :

La Bank of America utilise les commentaires de ses clients pour récompenser ses travailleurs. Par exemple, si un consommateur écrit une lettre positive à propos d'un employé, celui-ci recevra une plaque pour souligner l'événement. À la fin de l'année, un montant d'argent est remis à ceux qui ont reçu le plus grand nombre de plaques et un groupe restreint parmi ceux-ci se mérite un voyage vers une destination rêvée (à l'intérieur des États-Unis). Ce programme est une bonne façon de récompenser les comportements qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs.

L'Hôpital Miami Valley utilise plusieurs moyens pour reconnaître la contribution de ses travailleurs. Entre autres, lors de banquets, on honore les employés qui ont accumulé un certain nombre d'années de service. Un « mur d'excellence » a aussi été créé pour mettre en évidence les individus les plus méritants. De plus, ceux-ci sont remerciés personnellement au moyen d'une lettre signée par le président de l'hôpital. Malgré tout, la reconnaissance la plus significative à leurs yeux demeure celle de leur supérieur immédiat, celui-ci étant plus près d'eux.

Pour sa part, la Baptist Health Care, une entreprise située en Floride, conçoit des récompenses personnalisées, c'est-à-dire qui concordent avec les désirs des travailleurs. Pour ce faire, l'entreprise a effectué une enquête interne pour déterminer les préférences des individus. On leur a soumis une liste de récompenses dont ils avaient à évaluer la pertinence. Si certains préfèrent la



bonne vieille tape dans le dos, d'autres veulent que leurs accomplissements soient reconnus publiquement, soit par le biais d'un article de journal ou d'une cérémonie.

Tous les membres de l'organisation exerçant des responsabilités de supervision doivent développer l'habitude de reconnaître le travail bien effectué. Le processus de développement de cette habitude est relativement simple. Tout d'abord, les gestionnaires de tous les niveaux, commençant par la haute direction, doivent être formés à l'importance de faire sentir aux employés qu'ils sont appréciés et importants pour l'organisation. Par la suite, tous les membres du personnel cadre devront apprendre à féliciter et remercier régulièrement leurs employés afin d'instaurer cette pratique dans la culture organisationnelle de l'entreprise. Cependant, pour que ces félicitations soient efficaces, il est important qu'elles soient spontanées et personnelles. Dans cet ordre d'idées, une invitation au restaurant ou une attention particulière au conjoint ou à la conjointe revêt parfois une plus grande valeur que de l'argent (Smith et al., 2004).

Valoriser le travail peut aussi consister à faire prendre conscience aux travailleurs de la valeur et de l'utilité du poste qu'ils occupent par rapport à l'entreprise ou à la société. En effet, le bien-être des employés est souvent fonction de la perception qu'ils ont du travail qu'ils effectuent. Pour accroître le niveau de mobilisation des travailleurs, il importe de faire ressortir le caractère « important » des tâches qu'ils doivent effectuer (Martel, 2003). Pour favoriser l'implication des travailleurs, ces derniers doivent percevoir leur emploi comme étant signifiant et ayant une certaine valeur. On pourra notamment favoriser une telle perception à travers un énoncé de mission expliquant comment l'organisation contribue à combler les besoins de ses

clients. Dans le même ordre d'idées, les travailleurs doivent savoir comment leurs tâches individuelles contribuent à l'accomplissement des objectifs globaux de l'organisation (Society for Human Resource Management, 2000). À titre d'exemple, chez Amgen, une compagnie oeuvrant dans le domaine pharmaceutique, la visite de personnes soignées et guéries par les produits de cette entreprise contribue à créer un sentiment de fierté chez les employés. Chez Harley-Davidson, on mise plutôt sur l'image et le style de vie que les consommateurs se voient offrir grâce aux produits fabriqués par l'entreprise. La valorisation passe donc par la communication entre la direction et les employés et dans plusieurs cas, une bonne communication permet aux travailleurs de saisir toute la portée de leur labeur (Martel, 2003).

En dernier lieu, d'autres stratégies peuvent être mises en place pour valoriser le travail effectué quotidiennement par les employés. Tout d'abord, certaines entreprises permettent aux employés de « signer » leur réalisation. Il semble que le fait de pouvoir s'identifier aux tâches effectuées et aux résultats obtenus permette aux travailleurs d'augmenter leur niveau d'engagement face à l'organisation. Certains programmes de bénévolat ou d'aide communautaire permettent aussi de valoriser les travailleurs en leur accordant de la visibilité dans la communauté et en leur donnant l'occasion de se réaliser en dehors du cadre strict de l'entreprise (Society for Human Resource Management, 2000). Somme toute, ce n'est pas tant la façon utilisée pour générer le sentiment de valorisation qui compte, mais plutôt le résultat obtenu et ses conséquences sur la satisfaction, l'engagement et la fidélisation du personnel.

En terminant, le tableau 10 fait part des moyens à prendre pour reconnaître et récompenser les travailleurs et ainsi, arriver à les fidéliser :

Tableau 10

## Reconnaissance et récompenses - facteurs de fidélisation

<i>Reconnaissance et récompenses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner les accomplissements (cérémonie, parution d'un article dans le journal, etc.)</li> <li>• Formaliser le processus de reconnaissance et de récompenses.</li> <li>• Former les gestionnaires à reconnaître les bons coups de leurs travailleurs (pourquoi reconnaître le travail d'un employé, quand le faire et comment le faire).</li> <li>• Valoriser le travail qu'effectuent les employés (faire prendre conscience aux travailleurs de la valeur et de l'utilité du poste qu'ils occupent par rapport à l'entreprise ou à la société).</li> <li>• Développer des stratégies pour que les travailleurs s'approprient leur labeur (permettre aux travailleurs de signer leur travail ou leur production).</li> </ul>

**Promotion de la santé**

Donner accès à un programme d'aide aux employés, fournir un gymnase dans l'entreprise ou octroyer des rabais dans des centres de conditionnement physique ou de physiothérapie peuvent constituer des solutions au maintien de la santé des travailleurs (Australian Public Service Commission, 2003). Il a d'ailleurs été prouvé que les exercices pour améliorer la forme physique et la santé sont importants non seulement pour les gens qui travaillent assis, mais aussi pour les fonctions qui exigent que l'on soit plus actif.

Certaines compagnies possèdent même un centre de soins de santé dans leur propre établissement ou à proximité des lieux (Liddick, 2005). On y propose aux employés, entre autres, des services de pharmacie, des soins de base et le traitement de maladies chroniques. Certains employeurs font payer une cotisation à leurs travailleurs, mais d'autres offrent ces services gratuitement. Certaines entreprises opèrent elles-mêmes la clinique, tandis que d'autres en confient les opérations à des fournisseurs, qui s'occupent également d'embaucher le personnel requis.

De nombreux bénéfices sont associés à une telle initiative (Liddick, 2005). En effet, les coûts qu'une entreprise doit déboursier par employé au niveau des soins de santé sont réduits de moitié (aux États-Unis). On peut également en dire autant pour ce qui est des journées de travail perdues qui y sont associées. De plus, le personnel médical a davantage de temps à consacrer au malade. Pour ce faire, il est important de ne pas donner d'incitatifs financiers aux cliniciens afin qu'ils voient le plus de gens possible. En faisant la promotion de la santé, l'organisation augmente aussi ses chances de satisfaction, d'engagement et de fidélisation des ressources humaines.

En guise de synthèse, le tableau 11 étale les différents moyens de promouvoir la santé dans l'organisation afin de fidéliser ses employés :

Tableau 11

## Promotion de la santé - facteurs de fidélisation

<i>Promotion de la santé</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'exercice physique auprès des employés (ex: offrir des rabais dans les centres de conditionnement physique).</li> <li>• Fournir un soutien médical (ex: visite de médecin en entreprise) et psychologique (ex: PAE).</li> </ul>

## 1.2.2 Dotation

Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, porter une attention particulière aux pratiques de dotation constitue l'un des meilleurs outils de fidélisation. Les mauvais choix en matière de sélection peuvent coûter très cher aux entreprises. Dépenser d'énormes sommes d'argent dans le processus de sélection pour perdre prématurément les services de l'employé choisi est excessivement dommageable pour l'organisation. Outre les coûts directs qu'il occasionne, un mauvais processus d'embauche apporte dans son sillon une panoplie de coûts indirects tels que la baisse de productivité et de qualité, l'augmentation des risques de poursuites judiciaires ainsi que la possibilité de voir l'image de l'organisation se dégrader rapidement par l'insatisfaction de certains candidats. Il importe donc de prendre toutes les mesures disponibles pour réduire les risques de faire de mauvais choix (Edwin, 2005).

De plus, une grande quantité d'embauches rapides risque d'occasionner de la négligence dans le processus de sélection et l'organisation pourrait bien se retrouver avec des employés qui, en temps normal, n'auraient pas réussi à traverser le processus d'embauche. Il faut donc éviter de bâcler le processus de sélection en évoquant le manque de temps ou de ressources. Les impacts négatifs d'une mauvaise sélection sont habituellement de loin supérieurs à la somme des coûts et des énergies nécessaires à l'utilisation d'une méthode rigoureuse (Garand, 2004).

## **Sélection**

Il ne suffit pas d'attirer une panoplie de candidats potentiellement intéressants pour combler un poste au sein d'une organisation; il faut également savoir détecter, parmi ces candidats, lequel ou lesquels sont les plus aptes à remplir le mandat qu'on souhaite leur confier (Martel, 2003). Les gestionnaires doivent faire en sorte que l'aspirant sélectionné permette d'optimiser la concordance « personne – emploi ». Il faut donc, après avoir recruté un certain nombre d'aspirants, choisir la ou les personnes les plus aptes à occuper le ou les postes vacants en se basant sur des critères valables; il faudra également prendre soin d'élaborer avec les candidats retenus un contrat psychologique qui soit clair et réaliste quant aux attentes de part et d'autre.

De nombreux outils sont à la disposition du gestionnaire pour l'aider à effectuer une bonne sélection. Tout d'abord, la plupart des organisations choisissent de débiter leur processus de sélection par une entrevue directe avec le candidat potentiel. Cette entrevue ne doit pas servir qu'à obtenir des renseignements concernant les habiletés techniques et l'expérience des individus; elle doit aussi permettre de pressentir les qualités intangibles des candidats telles que

leur capacité d'initiative, leur débrouillardise ou leur stabilité (Smith et al., 2004). Dans un même ordre d'idées, les interviewers devront déterminer si les valeurs des aspirants concordent avec celles de l'entreprise. Cette précaution peut généralement aider les gestionnaires à prévoir la durée du séjour des individus dans l'organisation s'ils sont embauchés (Barney, 2002). La vérification des antécédents en matière d'emploi peut aussi s'avérer utile pour valider la crédibilité des informations fournies par le candidat (Robson, 2001).

Outre le processus d'entrevue, plusieurs organisations choisissent d'utiliser des tests de diverses natures pour évaluer les capacités cognitives ou techniques d'un candidat. Bien que cette pratique ne fasse pas l'unanimité chez tous les gestionnaires, bon nombre d'auteurs et plusieurs entreprises affirment que ce genre de vérification pré-emploi est d'une aide précieuse pour sélectionner de bons candidats (Edwin, 2005; Garand, 2004; Martel, 2003; Ryan & Tippins, 2004; Smith et al., 2004). Parmi ces entreprises, on note deux cas particuliers où les gestionnaires favorisent grandement l'utilisation de ces tests.

Chez Wal-Mart, l'utilisation d'entrevues de pré-embauche est considérée comme étant la méthode la moins valide pour mener à bien un processus de sélection. Par contre, l'utilisation de tests psychologiques et d'autres instruments d'analyse est perçue de loin comme étant la stratégie de sélection la plus efficace pour espérer effectuer une embauche de qualité (Coleman, 2005).

Chez Power-Tools, l'utilisation accrue de tests de pré-embauche ainsi que l'accent qui fut mis sur la stabilité en emploi des candidats potentiels a permis de

réduire le taux de roulement de 66 % (en 1998) à moins de 45 % (en 1999). Qui plus est, cette entreprise insiste sur les bénéfices que lui procurent une bonne planification des effectifs. L'ensemble de ces initiatives a permis de réduire considérablement les impacts négatifs du départ prématuré d'employés (Smith *et al.*, 2004).

Il importe que la sélection des candidats ne soit pas faite simplement par le responsable des ressources humaines. Idéalement, un bon processus d'entrevue devrait être mené conjointement par différents intervenants afin de diminuer certains biais perceptuels. En effet, si le service RH est généralement bien placé pour identifier les caractéristiques personnelles des candidats, les compétences techniques pourraient être vérifiées par une personne elle-même technicienne plutôt que par un gestionnaire moins au fait des exigences spécialisées du poste. Pour atteindre un certain équilibre, le cadre intermédiaire ayant à travailler directement avec les employés représente souvent un bon compromis entre les compétences de gestion et les compétences techniques permettant de jauger correctement le potentiel d'un travailleur. Ce n'est qu'en travaillant en étroite collaboration avec le service RH que les gestionnaires pourront se doter de travailleurs qualifiés d'un point de vue personnel et technique (Gary, 2004). On doit donc impliquer, dans la mesure du possible, le superviseur du futur employé dans le processus de dotation parce que celui-ci est le mieux placé pour connaître les besoins spécifiques de la tâche et de l'organisation et qu'il aura à évoluer régulièrement avec le travailleur (Ryan & Tippins, 2004; U.S. Merit Systems Protection Board, 2000).



Donner un aperçu réaliste de l'emploi aux candidats, c'est-à-dire leur indiquer les bons et les mauvais côtés de celui-ci, permet de réduire le taux de roulement dû à une insatisfaction survenant après l'embauche (Cowan et al., 2002). Il a en effet été démontré que plus l'écart entre les attentes d'un salarié envers un travail et le travail réel est élevé, plus il y a de chances que l'employé quitte l'organisation. Des comportements tels que le fait de suggérer qu'il est possible ou même bien vu de faire beaucoup de temps supplémentaire alors que la réalité démontre que l'organisation lutte pour réduire constamment les heures supplémentaires permises risquent d'être néfastes à moyen terme : un employé déçu par des promesses non tenues pourrait fort bien quitter rapidement l'organisation. Il faut donc s'assurer qu'il y ait une bonne adéquation entre l'offre (caractéristiques de l'emploi) et la demande (besoins et attentes du travailleur). Sans cette importante concordance, les deux parties risqueraient rapidement d'être déçues par leur éventuel partenariat. Les bénéfices à court terme engendrés par un embellissement de la réalité seront sans aucun doute outrepassés par les coûts liés à l'augmentation du taux de roulement et au déclin de l'engagement organisationnel (Boswell & Wright, 2002; Richer, 2004; Smith et al., 2004 ).

Cela étant dit, les candidats doivent aussi être bien informés sur l'entreprise qui songe à les embaucher. Les informations fournies peuvent porter sur la culture de l'organisation, les politiques en place, l'environnement, les conditions de travail offertes, etc. Ces caractéristiques peuvent ne pas convenir à certains individus, ce qui les poussera à se retirer du processus de sélection; il est donc préférable pour l'organisation, tout comme pour le candidat, de s'en rendre compte avant d'entamer la relation de travail. De cette façon, les employés seront en mesure de s'éviter d'inutiles frustrations. Par exemple, un travailleur qui serait de nature individualiste ne

serait vraisemblablement pas à l'aise dans une entreprise prônant le travail de groupe. De son côté, l'organisation économise de l'argent en réservant les techniques d'entrevue plus sophistiquées à un groupe restreint de candidats ayant fait l'objet d'une première sélection. On s'assure ainsi que les coûts de formation du nouvel employé seront plus rapidement récupérés (Hannay & Northam, 2000; Ryan & Tippins, 2004). Somme toute, pour qu'un nouvel employé souhaite demeurer au sein d'une entreprise, il importe de créer une concordance adéquate entre les besoins et les aspirations du travailleur, les caractéristiques de la tâche et la culture organisationnelle. L'optimisation de l'arrimage « Individu – Environnement – Emploi » constitue un gage de succès en matière de sélection (Barney, 2002; Boswell & Wright, 2002 ; Desjardins, 2005; Edwin, 2005; U.S. Merit Systems Protection Board, 2000).

En terminant, le tableau 12 fait part des pratiques de sélection favorisant la fidélisation de la main-d'œuvre :

Tableau 12

Sélection - facteurs de fidélisation

<i>Sélection</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des outils de sélection valides et fidèles.</li> <li>• Impliquer les superviseurs dans le processus de sélection.</li> <li>• Donner un aperçu réaliste du poste à combler.</li> </ul>

## **Socialisation**

Dans le but d'améliorer leur capacité de fidélisation du personnel, les organisations doivent incontestablement se tourner vers des programmes d'accueil et d'intégration efficaces. Ce genre de programme permet aux travailleurs de se familiariser plus rapidement avec leur nouvel environnement et leurs nouvelles tâches. La négligence de cette importante étape du processus d'acquisition des ressources humaines réduit considérablement les probabilités d'engagement, d'implication et de satisfaction des travailleurs (Garand, 2004; Richer, 2004; The Concours Group & Age Wave, 2003). En effet, la première année d'un employé est cruciale. C'est durant cette période qu'il doit se familiariser avec le fonctionnement de l'organisation tout en apprenant simultanément à connaître ses collègues de travail. S'il se retrouve isolé, l'employé pourra rapidement se sentir frustré (Barney, 2002). Afin de bien intégrer dans l'organisation les nouveaux arrivants, on peut leur assigner, dès leur première journée d'emploi, un «parrain», c'est-à-dire un employé expérimenté qui aura la tâche de les prendre sous son aile (Barney, 2002; New Deal for Communities, 2004). À l'Hospice Marion County, en Floride, les nouveaux employés suivent les faits et gestes des travailleurs de chaque discipline lorsqu'ils arrivent dans l'organisation et, par la suite, ceux de leur propre département (Pomeroy, 2004). Cela permet aux débutants de se familiariser avec les composantes de l'entreprise avant d'exercer leurs fonctions respectives. Le taux de roulement de cet établissement est de 12 %, alors que celui du secteur est d'environ 20 %.

Pour les entreprises, le fait de créer de forts liens d'appartenance permet généralement de diminuer le taux de roulement des travailleurs. En effet, bien que les employés soient de moins en moins loyaux envers l'entreprise pour laquelle ils travaillent, la situation est de loin différente

avec leurs collègues de travail. En favorisant la création de liens sociaux entre les travailleurs, les organisations peuvent augmenter leurs chances de les retenir car, pour eux, le fait de quitter l'entreprise veut aussi dire laisser derrière eux leur réseau social (Cappelli, 2000). Cependant, cette façon de faire peut devenir dans certaines circonstances une arme à double tranchant. Par exemple, lors d'une restructuration d'entreprise, les employés pourraient éventuellement avoir de la difficulté à se remettre du départ de leurs compagnons auxquels ils se sont grandement attachés. Somme toute, si les programmes de socialisation sont importants pour susciter l'engagement des employés face à l'organisation, ils pourraient devenir inappropriés pour les travailleurs qui sont susceptibles, dans le futur, d'être moins essentiels à l'organisation (Cappelli, 2000).

Qu'elle concerne l'organisation entière, une division seulement ou un département en particulier, une occasion soulignée fait toujours plaisir. Réunir l'ensemble des employés, parfois avec leur famille, est une excellente stratégie pour développer un esprit de corps favorisant la fidélisation (Martel, 2003). Plusieurs activités visant à favoriser une bonne socialisation peuvent être mises en place à peu de frais. Créer des équipes sportives ou organiser des sorties entre employés constitue une bonne façon de tisser des liens (Cappelli, 2000). En outre, de simples gestes tels que le soulignement d'un anniversaire, de l'arrivée d'un nouvel enfant ou d'une réussite académique, font en sorte de démontrer à l'employé l'importance que lui accorde l'entreprise (Martel, 2003). À titre d'exemple, les dirigeants de la chaîne hôtelière Marriott considèrent qu'il est primordial de célébrer avec leurs employés les occasions spéciales comme les anniversaires. Ce type de reconnaissance permet, selon les dirigeants, de créer un sentiment de loyauté chez les travailleurs (Marriott Jr., 2001).

Une autre façon de tisser des liens sociaux consiste à créer des équipes de travail. La formation d'un groupe de travail pour un projet particulier augmente la probabilité de conserver les employés pour la durée du projet. Les membres de l'équipe auront la pression de ne pas déplaire à leurs collègues au niveau de leur performance et un travailleur pourra trouver difficile de laisser tomber ses équipiers pendant qu'ils ont grandement besoin de lui. En d'autres termes, un travailleur pourrait être enclin à faire des sacrifices pour le bien de l'équipe (Cappelli, 2000).

De plus, pour qu'une stratégie d'accueil et d'intégration soit efficace, un suivi particulier devrait être assuré envers les nouveaux arrivants durant leurs premières semaines, voire leurs premiers mois d'embauche (Barney, 2002; Richer, 2004). Garand (2004) soutient même que la procédure d'accueil devrait se poursuivre sur une période relativement longue pouvant aller de 3 à 6 mois.

En conclusion, voici, au tableau 13, un rappel des différentes pratiques de socialisation conduisant à la fidélisation des ressources humaines :

Tableau 13

## Socialisation - facteurs de fidélisation

<i>Socialisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un programme structuré d'accueil et d'intégration.</li> <li>• Instaurer un système de parrainage.</li> <li>• Favoriser les programmes de socialisation pour les travailleurs permanents.</li> <li>• Organiser des activités sociales et inclure, dans la mesure du possible, la famille du travailleur (assister à des spectacles, pique-nique annuel, etc.).</li> <li>• Souligner les événements spéciaux (anniversaire, Noël, etc.).</li> <li>• Former des groupes de travail pour augmenter le sentiment d'appartenance.</li> </ul>

**1.2.3 Formation et développement****Formation**

La formation comprend à la fois les activités de perfectionnement servant à la continuité de l'emploi présentement exercé et celles qui pourraient servir éventuellement à occuper un nouveau poste (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002).

Parce que les besoins et la structure d'une organisation changent, tout comme l'environnement de travail et la technologie, il doit en être de même des qualifications des travailleurs (Australian Public Service Commission, 2003; Elliott, 1995; Organisation de

Coopération et de Développement Économiques, 2005). Ceux-ci se doivent donc de perfectionner leurs compétences actuelles et d'en acquérir de nouvelles (Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005; The Concours Group & Age Wave, 2003). Pour ce faire, l'entreprise doit favoriser l'accès à des programmes de formation aux employés talentueux et ce, peu importe leur âge (Elliott, 1995; Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005). Une telle pratique aura pour effet d'augmenter l'employabilité des gens, leur productivité, leur satisfaction personnelle, leur engagement organisationnel, ainsi que leur désir de demeurer au sein de l'organisation (Cowan et al., 2002; Desjardins, 2005; Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005). D'ailleurs, certains travailleurs voient dans la formation qui leur est offerte une opportunité d'avancement (Marriott Jr, 2001).

Habituellement, les seniors ou employés très expérimentés semblent plus disposés à utiliser leurs habiletés qu'à en acquérir des nouvelles (Australian Public Service Commission, 2003c; Dychtwald et al., 2004). De plus, parce qu'ils sont bien établis dans l'entreprise, ils ont parfois peur d'admettre qu'ils auraient besoin d'en savoir davantage (Dychtwald et al., 2004). Il importe donc de leur faire comprendre que ce n'est pas un signe de faiblesse que de demander d'avoir accès à une formation quelconque, d'autant que l'absence de formation pourrait impliquer leur retrait du marché du travail, leurs compétences devenant désuètes (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002).

De leur côté, les gestionnaires devront faire fi des stéréotypes qui circulent au sujet des vétérans pour ne pas anéantir les chances de ceux-ci d'obtenir des opportunités de carrière intéressantes (Elliott, 1995). En effet, certains dirigeants ne sont pas enclins à investir dans la

formation des employés plus âgés, soit parce qu'ils perçoivent chez eux une résistance au changement, soit parce qu'ils se disent qu'ils ne demeureront plus longtemps sur le marché du travail et que, par le fait même, l'organisation ne pourra pas rentabiliser son investissement (Elliott, 1995; Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005; Robson, 2001). Pourtant, on ne doit pas se baser sur la durée de vie professionnelle restante pour déterminer l'offre de formation, mais bien sur le nombre d'années durant lesquelles un travailleur est encore susceptible de demeurer dans l'entreprise (Marino-Nachison, n. d.; Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005). Or, le taux de roulement chez les seniors est inférieur à celui des jeunes (Robson, 2001). D'ailleurs, dans certains pays, les travailleurs âgés de plus de 45 ans tendent, en moyenne, à rester 5 ans de plus chez le même employeur que les jeunes (Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005).

Maintenant que la pertinence de former les seniors est démontrée et sachant qu'on a besoin plus que jamais de ceux-ci, il faut s'assurer que les programmes satisfassent non seulement les besoins de l'entreprise (Australian Public Service Commission, 2003; Edwin, 2005; Garand, 2004), mais aussi ceux des travailleurs âgés. En ce sens, il faut veiller à ce que les programmes de formation mis en place soient bien adaptés à leur style d'apprentissage, ainsi qu'à leur expérience (Australian Public Service Commission, 2003; Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002; Elliott, 1995; Garand, 2004; Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005; The Concours Group & Age Wave, 2003). Ainsi, il pourrait s'avérer nécessaire que la formation se déroule à un rythme plus lent, qu'elle soit davantage reliée au monde du travail et qu'elle permette un apprentissage autodirigé



plutôt qu'un enseignement magistral en salle de classe (Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005).

Contrairement à la croyance populaire, lorsque la formation est adaptée à leurs caractéristiques, les travailleurs âgés assimilent autant que les plus jeunes (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002; Robson, 2001). Donc, en plus de demeurer dans l'organisation, ils seront en mesure de contribuer amplement à la réussite de celle-ci, leur polyvalence et leur efficacité étant accrues. Par contre, il arrive que des programmes de formation conçus expressément pour les travailleurs plus vieux soient abandonnés car ils peuvent créer de la friction entre les employés (Robson, 2001). En effet, si par ce type de programme, la main-d'œuvre plus âgée se sent privilégiée, celle plus jeune peut se sentir exclue. Il faut donc faire attention de ne pas diminuer la cohésion intra-organisationnelle.

Il n'est pas rare que les décisions relatives à la formation soient basées sur les requêtes personnelles d'individus plutôt que sur un effort de collaboration entre les employés et les superviseurs (U.S. Merit Systems Protection Board, 2000). Afin de susciter une telle collaboration, on suggère d'inviter les superviseurs à surveiller davantage ce qui se passe dans leur unité de travail et de les impliquer dans les décisions de formation.

Afin de promouvoir la formation au sein de leur organisation, certaines entreprises offrent un programme de remboursement de frais de scolarité. S'il est géré correctement, celui-ci peut résulter en une situation gagnante pour l'employé comme pour l'entreprise (Hannay & Northam, 2000). En effet, le travailleur peut acquérir de nouvelles connaissances à un coût réduit et l'organisation, pour sa part, obtient un employé mieux formé et davantage flexible. Même si

cette façon de faire nécessite une sortie de fonds pour la compagnie, celle-ci récupérera vite son investissement, ses employés étant plus productifs, efficaces et surtout, loyaux. Il faut, toutefois, être prudent : un employé plus éduqué demande généralement plus de responsabilités dans l'entreprise (Hannay & Northam, 2000). Si celle-ci n'est pas en mesure de combler les attentes de ce travailleur, elle risque de le perdre au profit d'un compétiteur. Alors, avant d'investir dans la formation d'un employé, mieux vaut s'assurer qu'il aura ultérieurement la possibilité d'utiliser ses nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

En guise de synthèse, voici un tableau regroupant les différentes pratiques de formation visant la fidélisation des travailleurs :

Tableau 14

Formation - facteurs de fidélisation

<i>Formation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'accès à la formation pour toutes les catégories d'employés.</li> <li>• Faire abstraction des stéréotypes qui existent envers les travailleurs âgés.</li> <li>• Adapter les programmes de formation en fonction des besoins de l'organisation et du style d'apprentissage des individus.</li> <li>• Impliquer davantage les superviseurs dans l'analyse des besoins en formation.</li> <li>• Faire des partenariats avec les institutions d'enseignement.</li> <li>• Promouvoir la formation en payant une partie des frais de scolarité.</li> </ul>

## **Gestion des carrières**

Pour plusieurs employés, la possibilité de développer une carrière intéressante au sein de l'organisation est un facteur important de mobilisation (Anantharaman et Paul, 2004), de motivation et de fidélisation (Cowan et al., 2002; Smith et al., 2004). De plus, en ce qui concerne les jeunes travailleurs, ce processus doit pouvoir se dérouler le plus rapidement possible (The Concours Group & Age Wave, 2003).

Le rôle d'un gestionnaire est d'écouter ses employés (Butler & Waldroop, 1999); d'aligner leurs buts avec ceux de l'entreprise et finalement, de transformer ces buts en opportunités concrètes (Conference Board du Canada, 2005; Tanguay, 2004). Pour les travailleurs, l'accès à des services d'orientation et de consultation en matière de développement de carrière revêt une importance capitale (Edwin, 2005). Généralement, ces services aident l'organisation à augmenter le niveau de motivation et d'engagement des employés et ainsi, à accroître les possibilités de les garder à son emploi. Cela dit, l'entreprise doit offrir à ses employés plusieurs occasions d'apprendre, de façon à développer pleinement leur potentiel (Conference Board du Canada, 2005). Ces occasions peuvent être formelles (p. ex., rotation des emplois) ou informelles (travail en réseaux pour partage d'information) (Conference Board du Canada, 2005; Tanguay, 2004).

Les possibilités de mouvement vertical et horizontal dans la hiérarchie organisationnelle sont essentielles pour que le personnel hautement qualifié soit intéressé à poursuivre son cheminement au sein de la même organisation (Desjardins, 2005; Fairris, 2004). Cette stratégie

de gestion de carrière stimule les employés et crée un environnement de travail compétitif (Fairris, 2004), permettant à l'entreprise de bénéficier d'employés généralement plus productifs.

Par ailleurs, lorsqu'il est question de promotion, il faut éviter le favoritisme (Gary, 2004). Pour s'assurer que les employés perçoivent les opportunités de carrière comme étant justes et réelles, il est primordial que chaque critère soit bien défini et clairement explicité au sein de l'organisation (Applebaum et al., 2003). Ainsi, les travailleurs auront l'heure juste sur les compétences à acquérir ainsi que sur les possibilités s'offrant à eux. On doit également s'assurer qu'il y ait un processus d'appel (mécanisme de résolution de conflits) pour les employés qui pensent être victimes de discrimination (Gary, 2004).

Chez Wal-Mart, la culture organisationnelle veut que n'importe quel employé puisse graduer au sein de l'organisation et ce, tant que son niveau de compétence le permet (Coleman, 2005). Les dirigeants vont même plus loin et n'hésitent pas à donner des exemples de gens qui ont rapidement gravi les échelons de l'entreprise, de façon à rendre plus concrète cette politique de « chances d'avancement pour tous ». De fait, 70 % de la direction de Wal-Mart est issue de membres du personnel ayant déjà occupé des postes inférieurs dans l'entreprise. Au sein de la chaîne hôtelière Marriott, ce pourcentage atteint 50 % (Marriott Jr, 2001).

Le fait d'offrir la possibilité de développer des compétences en gestion constitue une autre stratégie à ne pas négliger lorsque l'on souhaite augmenter le degré de mobilisation des travailleurs. Chez Nordavionics, le personnel clé de l'organisation s'est vu offrir de la formation pour développer sa capacité de management (Applebaum et al., 2003) et obtenir ainsi la

possibilité de graduer dans la hiérarchie organisationnelle. Cette initiative a également permis d'améliorer la communication entre les gestionnaires et les ingénieurs puisque, de facto, ces gestionnaires nouvellement formés sont eux-mêmes des ingénieurs.

En terminant, le tableau 15 fait part des différentes pratiques de gestion de carrières favorisant la fidélisation de la main-d'œuvre :

Tableau 15

Gestion des carrières - facteurs de fidélisation

<i>Gestion des carrières</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner accès à un service d'orientation et de consultation en matière de développement de carrière.</li> <li>• Offrir des occasions formelles et informelles d'apprendre (formelle – rotation des postes / informelle – travail en réseau pour partage d'information).</li> <li>• Procéder à des mouvements verticaux et horizontaux de personnel.</li> <li>• Donner l'heure juste aux employés sur les compétences à acquérir pour gravir les échelons de l'entreprise.</li> </ul>

### Transfert d'expertise

Au lieu de se concentrer sur les aptitudes que les travailleurs âgés ne possèdent pas, les employeurs devraient surtout tenir compte de celles qu'ils possèdent déjà (Hannay & Northam, 2000). Certains travailleurs âgés peuvent éprouver de la difficulté à utiliser un ordinateur, mais

on peut remédier à ce problème en une brève session de formation. Par contre, les habiletés que les seniors ont acquises se sont développées avec les années et non pas en une seule journée. On doit donc s'assurer qu'ils ne partent pas avec tout leur bagage sans rien laisser derrière eux. Bien qu'on puisse vouloir les garder le plus longtemps possible, le séjour des baby-boomers dans les organisations ne sera pas éternel (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002).

Les entreprises qui ne se soucieront pas du transfert des compétences risquent de souffrir éventuellement d'amnésie corporative (Roy, 2004). Un bon exemple à cet égard est celui du constructeur automobile Ford, dont les dirigeants ont dû abandonner l'idée de reproduire la stratégie qui avait conduit au lancement de la Ford Taurus, puisque plus personne dans l'organisation ne la connaissait !

Pour éviter que de telles situations ne se produisent, il faut engager les travailleurs plus âgés dans un processus de transmission d'information, de connaissances et d'habiletés (Australian Public Service Commission, 2003; Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002; Robson, 2001). Le simple fait de donner, à l'éventuel détenteur du poste, des directives à propos du travail en cours, n'est pas suffisant (Australian Public Service Commission, 2003). Le délai prévu de transmission des connaissances doit être adéquat (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002). Le transfert d'expertise entre employés demande du temps, de la planification et la conduite d'activités plus ou moins structurées de transfert.

Il est important qu'un jeune employé puisse suivre de près les activités quotidiennes d'un travailleur chevronné et les entreprises doivent s'efforcer de formaliser cette façon de faire (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002), au moyen de stratégies telles que : le mentorat et le coaching par des employés sur le point de partir; le partage d'emploi entre les employés qui vont quitter et ceux qu'on a identifiés comme ayant le meilleur potentiel de développement (Richer, 2004); la passation d'emploi à travers des arrangements planifiés comme la retraite progressive; la gestion appropriée des documents essentiels au bon fonctionnement de l'emploi (Australian Public Service Commission, 2003; Canadian Labour and Business Centre, 2004). En outre, l'utilisation des outils technologiques comme les bases de connaissances, l'Internet ou l'Intranet permet de maintenir à jour et de développer une « mémoire organisationnelle » utilisable par les travailleurs de l'entreprise (Canadian Labour and Business Centre, 2004).

Le partage des connaissances est d'ailleurs un préalable à l'innovation (Earle, 2003). En effet, pour innover, les travailleurs doivent se rencontrer pour partager leurs informations, échanger de nouvelles idées et apprendre des autres (Earle, 2003). Si plus de gens disposent de connaissances, il est plus probable d'aboutir à une innovation. De plus, le transfert du savoir ne doit pas se faire que dans un sens. Les jeunes générations en ont aussi beaucoup à apprendre aux plus âgées (Robson, 2001). L'objectif général est de faire en sorte que le partage des connaissances s'effectue à travers l'ensemble de l'organisation et non seulement entre les employés qui sont prêts à partir et ceux qui sont appelés à les remplacer (Australian Public Service Commission, 2003).

Beaucoup de baby-boomers ont atteint un niveau hiérarchique élevé, ce qui implique que, pour eux, la promotion ne constitue plus vraiment une motivation à demeurer dans l'entreprise (Elliott, 1995). Par contre, le transfert d'expertise représente souvent un nouveau défi pour les seniors et leurs tâches se voient ainsi enrichies (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002). L'entreprise, en se servant des habiletés des travailleurs plus âgés, peut non seulement réduire son taux de départs volontaires, mais aussi faire profiter les autres employés de leurs connaissances (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002; Hannay & Northam, 2000; Richer, 2004; Robson, 2001).

Le mentorat peut être défini comme « une relation fondée sur le respect mutuel s'établissant entre une personne expérimentée, reconnue et crédible et une personne plus jeune, à qui cette relation permettra de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail » (Guay, 2004, p. 13). Les paramètres d'une telle relation sont la confidentialité, le volontariat, l'engagement mutuel, la souplesse, la générosité et l'écoute (Guay, 2004).

Le fait de disposer d'un mentor permet aux travailleurs d'apprendre plus rapidement les tâches qui leur sont demandées (Edwin, 2005). Qui plus est, le mentor favorise l'acceptation et la compréhension de la culture organisationnelle qui prévaut dans l'entreprise.

Plusieurs grandes organisations n'hésitent pas à recourir au mentorat pour faciliter le transfert d'expertise. Ainsi, la NASA a mis sur pied un programme pour le développement de ses ingénieurs qui consiste à permettre aux travailleurs âgés de participer à des rencontres



informelles avec les autres employés dans le but de leur transmettre leurs connaissances (Elliott, 1995). Ce programme a aussi permis d'améliorer la communication intergénérationnelle. De façon plus formelle, chez Plante et Moran (Smith et al., 2004) tout comme chez Pfizer (Finnegan et al., 2004) chacun des nouveaux employés est jumelé à un mentor dès son arrivée. Cette façon de faire leur permet d'emmagasiner une partie des connaissances que leur livrent les travailleurs expérimentés (Schetagne, 2001).

Pour sa part, après avoir constaté qu'environ 40 % de ses partenaires avaient 50 ans et plus et qu'elle ne voulait pas se départir de tous ces travailleurs expérimentés, Deloitte a créé ce qu'elle appelle le « programme de leadership senior » (Dychtwald et al., 2004). Ce programme permet aux employés qui ont apporté une contribution unique à l'entreprise de poursuivre leur travail, mais de la façon qui leur convient (horaires flexibles, télétravail, opportunité de devenir mentor, faire de la recherche, etc.). Le fait d'être un leader senior est devenu très prestigieux aux yeux des employés et des clients.

Des gens désirent être mentors pour différentes raisons (Butler & Waldroop, 1999). Certains retirent de la satisfaction lorsque les autres réussissent et d'autres aiment savoir que des gens ont besoin d'eux. Peu importe la raison, ces individus sont attirés par un travail où ils peuvent aider les autres à croître et à s'améliorer. On peut les reconnaître par le fait que quand ils discutent de leur emploi précédent, ils parlent affectueusement de leurs anciens subordonnés et indiquent où ceux-ci sont rendus, comme le ferait un parent qui parle de son enfant.

Afin de bien gérer le transfert des connaissances, le Groupe Conseil CFC (2002-2003) propose un scénario en six étapes :

1. Créer des conditions gagnantes :

- Obtenir l'appui de la haute direction
- Identifier un porteur du dossier de transfert
- Identifier les enjeux organisationnels
- Aligner le processus de transfert sur les objectifs stratégiques

2. Préparer les personnes :

- Communiquer les attentes de l'organisation
- Tirer profit des évaluations de rendement
- Réaliser le bilan des compétences
- Gérer les enjeux liés aux relations intergénérationnelles
- Former les individus à leur rôle
- Canaliser les craintes et gérer les attentes

3. Établir le contact :

- Favoriser les relations d'authenticité, de confiance et de réciprocité
- Identifier les enjeux personnels et professionnels liés au transfert
- Partager les attentes relatives au transfert
- S'entendre sur les besoins d'apprentissage
- Convenir des règles du jeu pour traiter les difficultés

4. Structurer les éléments du transfert :

- Déterminer les stratégies de transfert
- S'entendre sur le type d'action à réaliser

- Préciser les modalités du plan de transfert
  - Identifier les indicateurs de succès
5. Réaliser les activités de transfert :
- Utiliser les connaissances antérieures de la personne en relève
  - Employer des exemples concrets
  - Préciser le comment faire, le pourquoi et le quand
  - Appliquer l'expertise sans délai
  - Souligner les réussites
6. Évaluer en continu et ajuster le tir :
- Permettre aux individus d'évaluer les rencontres de transfert
  - Évaluer de part et d'autre l'évolution réelle du transfert par rapport à la vitesse souhaitée
  - Réaliser une évaluation finale du transfert
  - Valider l'efficacité du transfert à la lumière des résultats obtenus sur le terrain

On observe parfois que seulement une mince partie des connaissances et compétences sont transmises dans les entreprises (Schetagne, 2001). Effectivement, dans nombre de celles-ci, les départs à la retraite précipités n'ont pas permis ce transfert, les employés n'ayant eu seulement que quelques mois, voire quelques semaines, pour prendre une décision. Étant donné qu'on risque d'assister prochainement à des départs massifs à la retraite, il serait important de prévenir une telle situation. Par exemple, il pourrait être intéressant de négocier dans les conventions collectives des clauses permettant une retraite progressive assortie d'une période consacrée au transfert du savoir, pour que l'entreprise soit la moins touchée possible.

En conclusion, le tableau 16 indique les diverses méthodes de transmission d'expertise que peuvent adopter les organisations afin de fidéliser leur main-d'œuvre :

Tableau 16

Transfert d'expertise - facteurs de fidélisation

<i>Transfert d'expertise</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager les travailleurs expérimentés dans un processus de transmission d'information, de connaissances et d'habiletés par le mentorat, le coaching, le partage d'emploi, la retraite progressive, etc.</li> <li>• Utiliser des outils technologiques pour maintenir à jour et développer une «mémoire organisationnelle».</li> <li>• Étendre le transfert d'expertise à l'ensemble de l'organisation.</li> </ul>

#### 1.2.4 Rémunération et avantages sociaux

##### Rémunération

Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, la rémunération représente l'un des facteurs les plus importants de fidélisation du personnel. En effet, malgré tous les efforts consentis par une organisation pour sélectionner et former ses employés, celle-ci risque fort de ne pas les garder bien longtemps s'ils ne sont pas rémunérés correctement. Régulièrement, des sondages permettent de voir que la rémunération et les avantages sociaux sont parmi les principaux facteurs considérés pour rester au sein d'une entreprise. De plus, différents auteurs ayant étudié les facteurs de fidélisation ont clairement déterminé qu'un travailleur insatisfait de

sa rémunération cherchera rapidement à quitter l'organisation (Edwin, 2005). Il importe donc que les entreprises développent avec attention leur processus de rétribution. Lors de l'élaboration de ce processus, les gestionnaires devront s'attarder à la rémunération dans sa globalité, c'est-à-dire tenir compte autant de la rémunération directe que des autres avantages qui y seront jumelés. Cette réflexion devra se faire rapidement; les organisations ne pourront se payer le luxe d'être les dernières à réviser la rémunération qu'elles offrent à leurs travailleurs, sous peine de se retrouver les mains vides à l'issue de la course au talent (Atwater & Jones, 2004).

La rémunération globale n'échappe pas aux lois de l'offre et de la demande et la pénurie de travailleurs qualifiés dans le monde industrialisé fait considérablement augmenter le niveau de rémunération que les organisations doivent offrir (Dansereau, 2005). De façon générale, les entreprises devraient chercher à se situer au 75<sup>e</sup> rang centile au niveau de la rémunération dans leur secteur d'activité (Martel, 2003). Nonobstant ce qui précède, une organisation ayant une capacité financière très en deçà de la moyenne de l'industrie n'est pas pour autant définitivement condamnée. En effet, si une entreprise est reconnue comme ayant d'excellentes pratiques de gestion de ressources humaines non pécuniaires (p. ex., formation, horaires flexibles, etc.), il se peut qu'elle puisse se permettre de payer moins que ses concurrents, à condition bien sûr de garder un niveau acceptable de rétribution (Gering & Conner, 2002). Par ailleurs, les pratiques de rémunération se doivent d'être conçues afin de favoriser les efforts soutenus des travailleurs et en vue de les impliquer dans le succès global de l'organisation. Pour ce faire, la rémunération doit être intégrée dans un système complet de gestion de la performance (The Concours Group & Age Wave, 2003).

Le principal critère permettant de déterminer si une politique de rémunération est efficace – et donc, si elle permettra de fidéliser les travailleurs intéressants – est de vérifier si elle respecte les principes d'équité interne et d'équité externe (Applebaum et al., 2003; Desjardins, 2005; Edwin, 2005; Garand, 2004, Ramlall, 2004; Tremblay, 2005). Selon la théorie de l'équité, les employés évaluent non seulement le montant absolu qu'ils gagnent par rapport aux efforts qu'ils donnent, mais aussi la relation entre ce montant et celui que les autres reçoivent. Quand un individu compare son ratio intrant/extrant (effort/salaire, éducation/salaire, etc.) avec un autre et perçoit un déséquilibre, une tension se produit. En réponse au réflexe naturel de comparaison, l'offre salariale globale doit donc inévitablement pouvoir se comparer avantageusement à la fois au marché interne de l'organisation (collègues de travail) et au marché externe (autres employeurs). Si un employé perçoit sa rémunération comme étant inéquitable, il tentera incessamment de se faire justice (perte de temps, baisse de rendement, vols, vandalisme, etc.).

Il importe donc de saisir que la motivation d'un travailleur dépend non seulement de la récompense qu'il obtient en guise de compensation pour ses efforts, mais aussi de la connaissance qu'il a des récompenses obtenues par d'autres individus pour des efforts similaires. Les nouvelles technologies permettant aux travailleurs de comparer rapidement leur salaire avec ceux offerts chez les concurrents ou dans l'industrie, les gestionnaires devront désormais s'assurer d'élaborer leur programme de rémunération sur des bases comparatives solides (Gering & Conner, 2002). Fait à noter, au-delà de la réalité, les gestionnaires doivent comprendre qu'une perception d'équité est nécessaire pour que les travailleurs soient satisfaits de leur rémunération. Si un employé se croit mal payé, qu'il le soit ou non, les impacts négatifs sur l'organisation seront les mêmes. Les entreprises doivent donc faire tout en leur possible pour que les

travailleurs perçoivent que leur rétribution est juste et équitable et ce, autant à l'interne que face à la compétition (Edwin, 2005).

Dans un même ordre d'idées, la rémunération de groupe crée parfois certains problèmes d'équité. En effet, les plans de rémunération de groupe sont souvent empoisonnés par les *free riders*, ces individus qui donnent peu d'efforts et qui profitent de la performance de leurs collègues. Il en résulte que, fatigués de travailler pour les autres, les meilleurs travailleurs éprouvent beaucoup d'insatisfaction et songent à quitter l'organisation. Fait à noter, cette situation risque davantage de se produire quand on a affaire à un grand groupe, l'impact des efforts individuels y étant plus difficile à percevoir (Guthrie, 2000).

Certains types de rémunération favorisent, de par leur conception même, la fidélisation du personnel. Parmi ceux-ci, notons spécifiquement la rémunération basée sur les compétences (Martel, 2003). Cette forme de rémunération encourage les travailleurs à augmenter leur savoir et à améliorer leurs habiletés. Lorsque cette stratégie est directement reliée aux opérations de l'entreprise, les travailleurs doivent se doter de compétences souvent spécialisées. Étant donné la spécificité des aptitudes développées, la possibilité de transfert des connaissances est relativement limitée. De ce fait, il serait surprenant que beaucoup d'autres organisations les trouvent aussi précieuses. Cette méthode de rémunération fait donc en sorte d'accroître considérablement les coûts de transfert dus aux compétences particulières développées. Les travailleurs, ayant beaucoup à perdre s'ils quittent l'entreprise, seront plus susceptibles d'y demeurer (Guthrie, 2000).

La rémunération peut constituer un levier important du processus de fidélisation. Pour ce faire, l'organisation a tout intérêt à offrir une rémunération contenant un salaire de base visant à répondre au besoin de sécurité, ainsi qu'une partie de rémunération plus incitative (p. ex., bonus, partage des profits) visant à récompenser les performances supérieures (Banks, 2003; Tanguay, 2004). Pour être en mesure de tirer le maximum de ce type de pratique, l'organisation doit s'assurer que la politique de rémunération soutient bien les stratégies et la culture organisationnelles (Martel, 2003). En outre, pour qu'une politique de rémunération incitative soit intéressante, elle doit permettre aux travailleurs d'établir un lien clair et direct unissant leur rendement et la rémunération qui en découle. Les critères de performance doivent donc être clairement établis ainsi que facilement mesurables et quantifiables. De plus, il importe d'identifier des indicateurs de performance qui soient réellement sous le contrôle des personnes évaluées. Dans certains cas, l'utilisation d'une série de critères collectifs peut être recommandée.

Parmi toutes les pratiques de rémunération incitative, l'utilisation de régime d'octroi d'actions est sans doute l'une des plus contestées. Si certains auteurs affirment que cette stratégie permet de créer un fort sentiment d'appartenance et un intérêt supplémentaire envers le succès de l'organisation (Martel, 2003), d'autres prétendent plutôt que cette rémunération différée constitue des menottes dorées inefficaces (Cappelli, 2000). Somme toute, si l'octroi d'actions ou l'octroi d'options d'achat d'actions peut apporter des résultats favorables à l'organisation dans certaines circonstances, le manque de lien direct entre l'effort consenti et la rétribution obtenue vient considérablement limiter la portée de cette stratégie de rémunération appliquée à grande échelle (Desjardins, 2005). Qui plus est, une bonne partie des résultats obtenus suite à



l'instauration de ce type de rémunération est tributaire de l'évolution des marchés financiers, sur lesquels l'entreprise n'a que peu d'influence (Martel, 2003).

Aussi, malgré toute l'attention portée à l'élaboration du système de rémunération, les gestionnaires ne doivent jamais cesser d'en réviser l'efficacité au moyen, par exemple, de sondages permettant d'évaluer l'appréciation du système de rémunération par les travailleurs. Bref, en matière de rétribution, si le statu quo est parfois une solution judicieuse, il ne doit pas se baser simplement sur des prémisses de continuité, mais plutôt sur une analyse judicieuse des facteurs internes et externes (Edwin, 2005).

En terminant, le tableau 17 étale les différentes pratiques de rémunération susceptibles de fidéliser les ressources humaines :

Tableau 17

## Rémunération - facteurs de fidélisation

<i>Rémunération</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'équité interne autant que l'équité externe.</li> <li>• Encadrer la rémunération de groupe pour éviter les «free riders» (ex: assurer l'évaluation de la contribution individuelle des membres du groupe).</li> <li>• Si une rémunération par compétence est envisagée, il faut viser, dans la mesure du possible, le développement d'aptitudes utiles spécifiquement pour l'organisation. De cette façon, les travailleurs dont les compétences auront été développées selon les besoins spécifiques de l'entreprise seront moins intéressants pour la concurrence. Par contre, il faut utiliser cette stratégie avec modération. En effet, les travailleurs préfèrent développer des compétences transférables plutôt que spécifiques.</li> <li>• En préservant un salaire de base répondant au besoin de sécurité, ajouter une portion de rémunération incitative pour récompenser les performances supérieures (partage de profit, partage des gains de productivité, etc.).</li> <li>• Être prudent face à l'utilisation de régime d'octroi d'actions ou d'option d'achat d'actions. En effet, la rétribution du travailleur ne dépend pas seulement des efforts qu'il déploie. Un ensemble de facteurs qui lui sont incontrôlables peuvent aussi modifier la valeur des actions d'une entreprise.</li> </ul>

## Avantages sociaux

Si le salaire représente une stratégie indispensable pour fidéliser les éléments clés d'une organisation, l'impact des avantages sociaux sur la capacité de fidélisation des organisations ne doit pas être négligé (Desjardins, 2005; Marriott Jr., 2001; Smith et al., 2004). Par exemple, le fait d'offrir une certaine sécurité d'emploi permet évidemment d'atteindre plus facilement ces objectifs. Un emploi incertain incite les employés déjà en place à se tourner vers d'autres organisations offrant des perspectives d'emploi plus intéressantes (Smith et al., 2004). En outre, l'octroi d'avantages sociaux et de bénéfices marginaux peut s'avérer une arme intéressante dans l'arsenal du gestionnaire cherchant à améliorer la capacité de son organisation à fidéliser son personnel (Garand, 2004). Dans un même ordre d'idées, la revendication du plaisir et du bien-être actuellement prônés dans notre société fait en sorte que les organisations se devront de ne plus négliger les « à-côtés » offerts aux travailleurs. À titre d'exemple, l'employeur pourrait choisir de participer financièrement à l'adhésion de ses employés à un club sportif ou autres activités sociales (Tremblay, 2005).

Dans le but de mieux combler les différents et parfois divergents besoins des travailleurs, un large éventail d'avantages sociaux devrait leur être offert (Edwin, 2005; Martel, 2003). Le mode d'attribution des avantages sociaux de type « cafétéria » est de plus en plus populaire auprès des responsables des ressources humaines. Il permet une plus grande flexibilité dans l'attribution des avantages sociaux, dont plusieurs peuvent exercer un attrait différent en fonction des clientèles. À titre d'exemple, les programmes d'assurance vie ne sont pas aussi intéressants pour les travailleurs âgés que pour les jeunes travailleurs ayant encore des enfants à charge. À l'inverse, des programmes bonifiés d'assurance pour les soins de santé sont relativement

intéressants pour les travailleurs plus vieux, mais moins attrayants pour les employés plus jeunes (Robson, 2001). En plus d'assouplir les systèmes d'avantages sociaux offerts, il importe que les dirigeants de l'entreprise choisissent correctement les programmes en question afin de favoriser une synergie avec les stratégies organisationnelles (Martel, 2003).

En conclusion, le tableau 18 expose ce qu'une organisation peut offrir en termes d'avantages sociaux si elle veut fidéliser ses travailleurs :

Tableau 18

Avantages sociaux - facteurs de fidélisation

<i>Avantages sociaux</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir un ensemble intéressant et flexible d'avantages sociaux. L'instauration d'un régime de type « cafétéria » se veut des plus efficaces.</li> <li>• Offrir une certaine sécurité d'emploi.</li> <li>• Vérifier périodiquement la satisfaction des travailleurs face au système d'avantages sociaux en vigueur.</li> </ul>

### Régimes de retraite

Tout comme pour les autres pratiques de gestion des ressources humaines, il est primordial d'établir une synergie entre la façon dont est administré le régime de retraite et les stratégies de l'organisation. Avec les départs à la retraite, les organisations perdent l'expérience

et les qualifications que les travailleurs ont accumulées au cours des années. La culture organisationnelle et les valeurs de l'entreprise peuvent ainsi tranquillement s'effriter (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec, 2002). Heureusement, ce ne sont pas tous les baby-boomers qui souhaitent quitter leur emploi lorsqu'ils atteindront l'âge normal de la retraite. Cependant, ce désir de demeurer actif sur le marché du travail est parfois compliqué par des considérations administratives dues à la façon dont sont élaborés les programmes de retraite dans les entreprises. En effet, il arrive fréquemment que les décisions en matière de retraite ne concordent pas avec les besoins de fidélisation des travailleurs. À titre d'exemple, certains individus qui souhaiteraient retarder leur retraite et travailler à temps partiel se voient grandement pénalisés dû au fait que la prestation de retraite est habituellement définie en fonction des dernières années de vie active au sein de l'organisation (Dychtwald et al., 2004; Robson, 2001). Comme il est désavantageux pour les travailleurs quasi retraités de réduire leurs heures de travail, il arrive parfois qu'ils quittent l'entreprise pour laquelle ils évoluaient, touchent leur pleine pension, et aillent travailler à temps partiel pour un concurrent. Par ce manque de concordance entre les aspirations des employés et la façon dont sont conçus les régimes de retraite, l'organisation se prive d'employés qualifiés et expérimentés pouvant encore contribuer à sa compétitivité (Robson, 2001).

Suite à cette constatation, des aménagements devront être faits pour diminuer l'incidence de certaines clauses contre-productives enchâssées dans la description des régimes de retraite actuellement en vigueur dans plusieurs organisations. Parmi les aménagements disponibles, notons que les allocations de retraite pourraient être calculées de façon différente. À titre d'exemple, le calcul permettant de déterminer les allocations versées aux travailleurs pourrait

utiliser les 3 meilleures années de rémunération dans les 10 dernières années de contribution de l'employé. Qui plus est, les ententes entre employés et employeurs devraient inclure des stratégies de rétribution favorisant la poursuite d'un emploi à temps partiel (Dychtwald et al., 2004, The Concours Group & Age Wave, 2003). Généralement, aux États-Unis, ces programmes permettent à un employé de prendre sa retraite et au bout d'un certain temps, habituellement six mois, celui-ci peut revenir dans l'entreprise. Cependant, il ne peut travailler plus de 1000 heures par année. Le gouvernement américain impose cette restriction afin d'éviter que des organisations ne remplacent des employés à temps complet par des travailleurs âgés, et donc, se servent de cette façon de faire pour éviter les dépenses reliées aux avantages sociaux, ainsi qu'aux frais médicaux et de sécurité sociale.

Dans un autre ordre d'idées, pour favoriser la fidélisation des travailleurs plus âgés, il est essentiel que les employeurs comprennent les besoins spécifiques de cette catégorie d'employés. Pour la plupart de ces travailleurs, le temps passé à la maison est d'une importance capitale. Il serait donc souhaitable que les gestionnaires développent des mécanismes leur permettant de flexibiliser les programmes de régime de retraite. Parmi ces stratégies, notons que la mise en place de possibilités de retraite progressive permettrait aux employeurs de conserver les travailleurs expérimentés tout en permettant le transfert des connaissances, de diminuer l'absentéisme chez tous les employés et ainsi d'augmenter la productivité de l'entreprise. En contrepartie, pour les travailleurs, la retraite progressive permet d'adoucir le passage de la vie active à la retraite et d'assurer un revenu d'appoint utile pour combler les nouveaux besoins découlant de l'augmentation du temps de loisir. Cette façon de faire est donc bénéfique autant

pour l'entreprise que pour les travailleurs (Canadian Labour and Business Centre, 2004; Dychtwald et al., 2004).

À ceux qui pourraient évoquer les coûts supplémentaires engendrés par une plus grande flexibilité du régime de retraite, on objecte que ces coûts seront largement et rapidement compensés par les économies réalisées en matière d'embauche et de formation grâce à la fidélisation des travailleurs expérimentés qui seraient autrement partis à la retraite (Dychtwald et al., 2004).

Puisque la conjoncture économique fait parfois augmenter les besoins de main-d'œuvre pour les entreprises, celles-ci ont tout avantage à entretenir de bons contacts avec les retraités. Il existe plusieurs mesures qui permettent de rester en contact avec les anciens employés et de jauger leur intérêt à être réembauchés par l'organisation. Par exemple, les entreprises peuvent constituer un registre où les anciens employés et ceux sur le point de partir font part de leur intérêt envers certains types de travail. Cela peut être fait par l'entremise de sondages de départ ou à l'aide d'un site web interactif permettant aux gens d'inscrire leurs préférences et de garder contact avec les dirigeants. D'autres entreprises ont constitué un réseau d'anciens travailleurs. Ceux-ci reçoivent le journal de l'entreprise et sont parfois contactés lorsque des opportunités d'embauche surviennent (Australian Public Service Commission, 2003).

En conclusion, voici, au tableau 19, ce qu'il faut retenir des régimes de retraite si on veut fidéliser la main-d'œuvre :

Tableau 19

## Régimes de retraite - facteurs de fidélisation

<i>Régimes de retraite</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur l'ouverture et la flexibilité des régimes de retraite.</li> <li>• Permettre et favoriser les retraites progressives.</li> </ul>

*1.3 Schéma conceptuel de l'étude*

L'élaboration du contexte théorique a permis d'identifier un bon nombre de pratiques de GRH pouvant fidéliser la main-d'œuvre. Ci-dessous, un schéma conceptuel rend compte de ces relations (voir figure 5). Cela nous amène à faire part des variables qui seront analysées lors de cette étude :

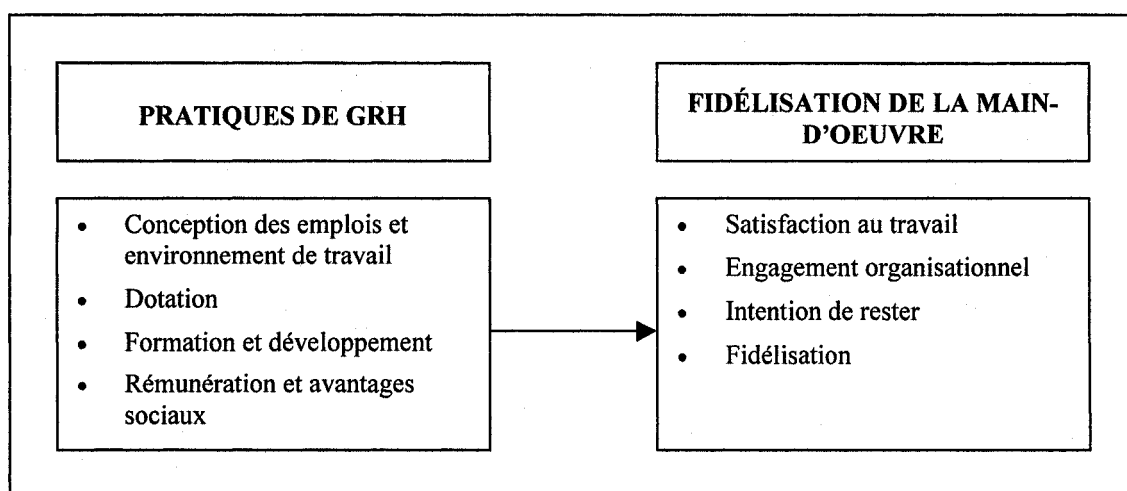


Figure 5. Schéma conceptuel de recherche (adapté de Fabi et Lacoursière, 2004).



Variable dépendante (V.D.) : la fidélisation au travail, étudiée à l'aide de quatre indicateurs différents, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester dans l'organisation et, bien sûr, la fidélisation de la main-d'œuvre. Les relations entre ces concepts ayant été expliquées antérieurement dans le présent chapitre, la combinaison de ceux-ci fera en sorte de compter sur un plus grand nombre d'études empiriques qu'il aurait été possible d'obtenir en tenant seulement compte du concept de fidélisation.

Variables indépendantes (V.I.) : les pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques ne peuvent être choisies dès le début car c'est seulement lors de notre analyse des études empiriques que nous pourrions les identifier. Néanmoins, la réalisation du contexte théorique a permis d'en identifier quelques-unes regroupées selon 4 catégories différentes : conception de l'emploi et environnement de travail; dotation; formation et développement; ainsi que rémunération et avantages sociaux.

Par ailleurs, tout au long de ce chapitre, on a pu percevoir que d'autres variables (individuelles et organisationnelles), dites modératrices (V.M.), peuvent, comme leur nom l'indique, modérer les relations entre les pratiques de GRH et la fidélisation de la main-d'œuvre. Par contre, ce n'est pas l'objectif de cette étude de les évaluer.

### ***1.4 Objectif de recherche***

Conséquemment à l'élaboration de notre contexte théorique, l'objectif de recherche suivant a été déterminé: **Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre.**

Maintenant que les fondements conceptuels ont été expliqués, le chapitre suivant fera part de la méthodologie utilisée dans cette recherche.

## **CHAPITRE 2 : MÉTHODE**

## CHAPITRE 2 : MÉTHODE

Comme mentionné précédemment, ce présent chapitre abordera les aspects les plus techniques de l'étude. Pour ce faire, il sera divisé en quatre parties distinctes. Premièrement, il sera question du type et de l'étendue de la recherche. Deuxièmement, les sources où l'information a été puisée seront présentées. Troisièmement, les critères de sélection des études seront dévoilés. Finalement, on fera part du type d'analyses requis pour cette étude.

### *2.1 Type et étendue de la recherche*

L'objectif de recherche étant de nature descriptive, il est évident que le type de recherche le sera aussi. Celle-ci a un caractère exploratoire puisque, à notre connaissance, peu ou pas d'études récentes ont synthétisé la documentation empirique analysant les relations entre les pratiques de GRH et la fidélisation de la main-d'œuvre. La recherche vise à faire l'état des connaissances à ce sujet.

Afin d'atteindre l'objectif de recherche, une recension systématique de la documentation empirique publiée, sauf exceptions, entre 2000 et 2006 a été effectuée afin de colliger l'ensemble des publications récentes de niveaux académique et professionnel provenant des continents nord-américain, européen, asiatique et océanien et portant sur les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la fidélisation de la main-d'œuvre.

## ***2.2 Sources d'information***

La recension des études empiriques a principalement été effectuée à l'aide de différentes bases de données électroniques (ABI Inform, Business Source Premier, Emerald, Sage Collections, Wiley Interscience et Science Direct). Cette façon de faire a permis de répertorier la plupart des périodiques scientifiques dédiés à la gestion, à la GRH et aux relations industrielles (RI). Afin d'oublier le moins possible d'études, des recherches sur le web ont été réalisées. Celles-ci ont permis d'obtenir plus facilement les publications d'organismes gouvernementaux et d'associations professionnelles, ainsi que les documents de recherche universitaires. La liste détaillée des documents consultés se présente comme suit :

### **1- Articles publiés dans les périodiques de GRH et de RI :**

- Asia Pacific Journal of Human Resources
- Human Relations
- Human Resource Development Quarterly
- Industrial & Labor Relations Review
- Industrial Relations
- International Journal of Human Resource Management
- International Journal of Manpower
- Journal of Industrial Relations
- Journal of Managerial Psychology
- Journal of Personal Selling and Sales Management
- Personnel Review
- Public Personnel Management
- Review of Public Personnel Administration

### **2- Articles publiés dans les périodiques généraux en gestion :**

- Academy of Management Journal
- Canadian Journal of Administrative Sciences
- Database for Advances in Information Systems
- Group & Organization Management

Information & Management  
 International Journal of Retail & Distribution Management  
 Journal of Business Logistics  
 Journal of Business Research  
 Journal of Management  
 Journal of Managerial Issues  
 Managing Service Quality  
 Organization Studies  
 The TQM Magazine

### 3- Publications d'organismes gouvernementaux et associations professionnelles

American Association of Retired Persons  
 Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques  
 Society for Human Resource Management  
 Statistique Canada  
 The U.S. Merit Systems Protection Board  
 Towers Perrin

### 4- Document universitaire de recherche

Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

## ***2.3 Critères de sélection des études***

La présente recherche visant à recenser de fond en comble ce qui s'est fait dans le domaine des pratiques de fidélisation des ressources humaines, il a semblé primordial de réunir tout l'éventail des publications disponibles à ce sujet. Par souci d'actualité, sauf exceptions, seulement les études publiées en milieu académique, professionnel ou gouvernemental entre 2000 et 2006 inclusivement ont été analysées. De plus, on s'est attardé à évaluer seulement les publications qui présentaient des données empiriques. La documentation dite normative a donc été exclue du processus.

Aussi, pour être sélectionnées, les études devaient, également, respecter un des deux critères suivants :

- 1- traiter d'au moins une pratique de GRH, ainsi que de l'effet de celle-ci sur au moins un indicateur de fidélisation (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rester/ou quitter, fidélisation/ou roulement).
- 2- présenter une liste d'au moins 10 pratiques classées selon l'importance que les répondants leur accordent. Encore, ici, l'importance se devait d'être relative à au moins un des 4 indicateurs de fidélisation (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rester/ou quitter, fidélisation/ou roulement). Le nombre minimal de pratiques imposé est de 10, étant donné que l'on présentera au chapitre 3 un classement des meilleures pratiques de fidélisation et que, ce faisant, on voulait être équitable entre chaque pratique. En effet, dans le cas contraire, une pratique serait assurée d'obtenir un bon rang dans une étude où peu de pratiques ont été évaluées, ce qui serait insensé.

En terminant, l'application de ces critères a permis de retenir 44 études empiriques, ce qui constitue un nombre très appréciable.

## ***2.4 Type d'analyses***

Puisque les données empiriques que l'on a recensées sont toutes de nature quantitative, nos analyses le seront tout autant. Au chapitre 3, un classement des pratiques sera présenté selon la capacité de celles-ci à fidéliser la main-d'œuvre. Par souci de concision, tous les détails relatifs à la méthode de classement seront dévoilés dans cette même partie du document.



### **CHAPITRE 3 : RÉSULTATS**

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Dans ce chapitre, un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines seront analysées eu égard à leur impact sur la capacité des organisations à fidéliser leur main-d'œuvre. Pour ce faire, dans la deuxième section du chapitre, une hiérarchie des pratiques selon leur efficacité sera présentée. À cet effet, d'entrée de jeu, le raisonnement mathématique sur lequel cette hiérarchie s'appuie est dévoilé.

De plus, dans la troisième partie de ce chapitre, une synthèse de chaque étude empirique colligée est exposée. On y retrouve des informations ayant trait aux caractéristiques de l'échantillon, aux variables analysées et aux résultats obtenus.

### ***3.1 Raisonnement mathématique menant à la hiérarchisation des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la fidélisation de la main-d'œuvre***

Comme mentionné précédemment, on a procédé à une hiérarchisation des pratiques de GRH en se basant sur leur capacité à fidéliser la main-d'œuvre. Toutefois, avant de présenter les résultats, il est important d'expliquer le raisonnement menant à ce classement.

Tout d'abord, considérant le fait que les différentes études empiriques analysées utilisent chacune une nomenclature des pratiques qui lui est propre, on a dû procéder à un

exercice de regroupement sous forme de pratiques génériques désignant un ensemble de pratiques de gestion similaires. Pour être en mesure de mieux cerner la démarche effectuée, l'Appendice A présente, de façon exhaustive, les différentes pratiques regroupées sous chacune des pratiques génériques de classification. Il est à noter qu'elles sont ordonnées selon le rang obtenu au classement global que l'on dévoilera au tableau 21 situé à la page 123.

Ensuite, pour effectuer la hiérarchisation des pratiques de GRH, il a fallu tenir compte de certains critères : le nombre total d'effets évalués (Ee), le nombre d'effets positifs observés (Ep), le ratio  $Ep/Ee$ , ainsi que le rang moyen obtenu. Ci-dessous, voici une description de chacun de ces critères :

- 1- Le nombre d'effets évalués (Ee) est défini en fonction de la fréquence avec laquelle l'impact d'une pratique de GRH sur l'un ou l'autre des indicateurs de fidélisation (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rester et fidélisation) a été évalué. Ce nombre a été obtenu à l'aide d'études empiriques dans lesquelles des tests de corrélations et/ou de régressions ont été entrepris.
- 2- Le nombre d'effets positifs (Ep) est défini en excluant du nombre total d'effets évalués la quantité d'effets ayant été jugés non significatifs ou significativement négatifs entre une pratique de GRH et l'un ou l'autre des indicateurs de fidélisation (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rester et fidélisation).

- 3- Le ratio ( $E_p/E_e$ ) s'obtient simplement en divisant le nombre d'effets positifs par le nombre d'effets évalués.
- 4- Comme son nom l'indique, le rang moyen constitue la moyenne des rangs obtenus par une pratique de GRH relativement à sa capacité de fidélisation. Cette moyenne a été établie à l'aide d'études empiriques présentant un classement des meilleures pratiques de fidélisation.

Une fois ces critères bien établis, on se devait de fabriquer une formule mathématique servant à établir la hiérarchie des pratiques. Elle se présente comme suit :

$$[ \text{Rang moyen} + 100 \cdot (100\% - (\text{Ratio} \cdot 25\%)) + ((31 - E_p) \cdot 75\%) ].$$

Cette formule a pour but de créer un point commun de comparaison pour l'ensemble des pratiques de fidélisation permettant de se prononcer objectivement sur un classement de celles-ci en fonction de leur importance relative. Par cette formule, il fut choisi de prioriser la valeur associée aux rangs moyens déterminés par les différents auteurs. En outre, pour limiter l'impact d'un ratio " $E_p/E_e$ " très élevé lorsqu'un nombre restreint d'études ont évalué une pratique, on a réduit de 75% la valeur théorique associée à cet élément. En dernier lieu, on a soustrait, d'un nombre arbitraire le nombre total d'effets positifs pour tenir compte de la fréquence avec laquelle les impacts d'une pratique ont été mesurés. Ce nombre arbitraire est obtenu en augmentant de 1, le nombre total d'effets positifs identifiés pour la pratique en comptant le plus (dans le cas présent, la conception des emplois cumulait un total de 30 effets positifs répertoriés. Une fois ce nombre augmenté de 1, on obtient la valeur arbitraire 31). Cette façon de faire permet,

par exemple, d'éviter qu'un facteur quelconque ayant obtenu un ratio de 100%, mais n'ayant été que très peu évalué, se voit favorisé de façon outrancière par rapport à un autre facteur ayant obtenu un ratio de 86%, mais ayant été mesuré à plusieurs reprises par différents auteurs. On accorde donc plus d'importance au nombre total d'effets positifs mesurés qu'au ratio en lui-même.

### ***3.2 Hiérarchie des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la fidélisation de la main-d'œuvre***

Étant donné que le raisonnement soutenant notre hiérarchie a été expliqué, il est maintenant approprié de la présenter. Il est à noter que l'interprétation de ces résultats ne sera abordée qu'au chapitre 4, la présente section se contentant de les dévoiler.

Le tableau 20 (pages 117 à 122) donne une vue d'ensemble des résultats obtenus par les études empiriques recensées en précisant les impacts des pratiques de GRH sur un ou plusieurs des indicateurs de fidélisation de la main-d'œuvre. Il est à noter que plus de détails sur ces études seront fournis à la section suivante du présent chapitre.

La compilation de ces résultats a permis d'établir un classement des meilleurs facteurs de fidélisation de la main-d'œuvre présenté au tableau 21 (page 123). En observant ce dernier, on remarque que la conception de l'emploi arrive au 1<sup>er</sup> rang des raisons incitant les individus à demeurer dans une organisation. Toutefois, cela n'exempte pas les organisations d'offrir des mesures pécuniaires puisque la rémunération

et les avantages sociaux se situent en 2<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> position respectivement. Les rapports entre les individus sont aussi des facteurs importants pour la fidélisation du personnel. En effet, la relation avec les supérieurs hiérarchiques (3<sup>e</sup> rang), ainsi que la communication et la coopération à tous les niveaux de l'organisation (6<sup>e</sup> rang) sont des pratiques susceptibles de garder les employés en place. Comme le démontre le tableau 21, ceux-ci recherchent également une sécurité d'emploi (4<sup>e</sup> rang), un bon environnement de travail (5<sup>e</sup> rang), de la reconnaissance et des récompenses (7<sup>e</sup> rang), une promotion ou de l'avancement (8<sup>e</sup> rang) et ainsi de suite jusqu'au 29<sup>e</sup> rang.

Tableau 20. Études empiriques analysées – facteurs de fidélisation

	Garand, 2004	Anantharaman & Paul, 2004	Boxall, Macky & Rasmussen, 2003	Deery & Iverson, 2005	Hendrie, 2004	Hsu, Jiang, Klein & Tang, 2002	Young, Mochel & Woelke, 1998	SHRM, U.S. Job Recovery and Retention, 2004
Pays, région de l'étude	Canada / Québec	Inde	Nouvelle-Zélande	Australie	Royaume-Uni	États-Unis	États-Unis	États-Unis
Type d'organisation étudiée	PME	PME et Grande	Non-défini	Grande	Grande	Non-défini	Fonction publique	PME et Grande
Échantillonnage	n = 496	n = 370	n = 549	n = 990	n = 335	n = 153	n = 64	n = 377
FACTEURS DE FIDÉLISATION	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets
	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang
Conception de l'emploi	3		2			n.s.	+	
Rémunération	9	n.s.	10		1		n.s.n.s.	1
Relations avec le superviseur et la direction			3				+	
Sécurité d'emploi			4			+		
Environnement de travail		+						
Communication / Coopération			9	+	5	+	+	
Reconnaissance / Récompenses non financières			7		3			
Promotion / Avancement			14		8		+	2
Avantages sociaux	9							
Culture et structure organisationnelles	10							
Conciliation travail-vie personnelle			12			n.s.		3
Formation / Développement		+	11	+	9			
Rémunération incitative organisationnelle								11
Participation								
Relations avec les collègues	1		1	n.s.				
Concordance individu - organisation - tâches								
Gestion de carrière		+	15					4
Bénéfices pour les soins de santé / Invalidité								5
Évaluation du rendement		+						
Socialisation								
Rémunération au rendement								7
Mentorat / Coaching								
Justice dans les décisions				+				
Vacances et congés compétitifs								8
Régime de retraite								
Bons équipements et aménagements			8		7			
Favoriser le recrutement interne								
Sélection		n.s.						
Travail de groupe / Équipe semi-autonome		n.s.						









Tableau 20. Études empiriques analysées – facteurs de fidélisation (suite)

	Huang, 2001	Batt & Valcour, 2003	Riordan, Weatherly & Vanderberg & Self, 2001	Fairris, 2004	U.S. Merit Systems Protection Board, 2000	Towers Perrin, 2003	Yang, 2006	Rayton, 2006
Pays, région de l'étude	Taiwan	États-Unis	États-Unis	États-Unis	États-Unis	États-Unis	Taiwan	Royaume-Uni
Type d'organisation étudiée	PME et Grande	Grande	Grande	PME et Grande	Fonction publique	PME et Grande	Non-défini	PME et Grande
Échantillonnage	n = 315	n = 557	n = 317	n = 471	n = 6950	n > 35 000	n = 62	n = 363
FACTEURS DE FIDÉLISATION	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets	Effets
	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang	S E I F Rang
Conception de l'emploi	+	n.s.			3	8 +		n.s.n.s.
Rémunération	+	+		+	4	6		+ +
Relations avec le superviseur et la direction		+				9		+ n.s.
Sécurité d'emploi	+	+			2			
Environnement de travail						3		
Communication / Coopération		n.s.				7		n.s. +
Reconnaissance / Récompenses non financières								
Promotion / Avancement	+					1		+ n.s.
Avantages sociaux					1	10 +		
Culture et structure organisationnelles								
Conciliation travail-vie personnelle		+			5			n.s.n.s.
Formation / Développement	+			+		4 +		
Rémunération incitative organisationnelle						+		
Participation								
Relations avec les collègues					9	+		
Concordance individu - organisation - tâches			+	+	+			
Gestion de carrière	+	-						
Bénéfices pour les soins de santé / Invalidité		n.s.		+				
Évaluation du rendement	+					+		
Socialisation			+	+	+			
Rémunération au rendement						+		
Mentorat / Coaching								
Justice dans les décisions								
Vacances et congés compétitifs								
Régime de retraite				-				
Bons équipements et aménagements		n.s.				5		
Favoriser le recrutement interne	+			-				
Sélection						+		
Travail de groupe / Équipe semi-autonome								

Tableau 20. Études empiriques analysées – facteurs de fidélisation (suite)

	Hsieh & Liu, 2006		Aryee & Chen, 2006		Thatcher, Liu, Stepina, Goodman & Treadway, 2006		Mulki, Jaramillo & Locander, 2006	
Pays, région de l'étude	Taiwan		Chine		États-Unis		États-Unis	
Type d'organisation étudiée	Grande		Grande		Grande		Grande	
Échantillonnage	n = 607		n = 192		n = 228		n = 333	
FACTEURS DE FIDÉLISATION	Effets		Effets		Effets		Effets	
	S	E I F	S	E I F	S	E I F	S	E I F
Conception de l'emploi			+		+	+		
Rémunération	+	+	n.s.		+	+		
Relations avec le superviseur et la direction			+		+	+	+	+
Sécurité d'emploi								
Environnement de travail								
Communication / Coopération								
Reconnaissance / Récompenses non financières								
Promotion / Avancement								
Avantages sociaux								
Culture et structure organisationnelles			+				+	+
Conciliation travail-vie personnelle								
Formation / Développement								
Rémunération incitative organisationnelle	+	+	+					
Participation								
Relations avec les collègues								
Concordance individu - organisation - tâches								
Gestion de carrière								
Bénéfices pour les soins de santé / Invalidité								
Évaluation du rendement					+	+		
Socialisation								
Rémunération au rendement								
Mentorat / Coaching								
Justice dans les décisions								
Vacances et congés compétitifs								
Régime de retraite								
Bons équipements et aménagements								
Favoriser le recrutement interne								
Sélection								
Travail de groupe / Équipe semi-autonome								

**Tableau 21. Études empiriques analysées – hiérarchie des facteurs de fidélisation**

FACTEURS DE FIDÉLISATION	Nombre d'études ayant évalué la pratique	Nombre d'effets évalués (Ee) 1	Nombre d'effets positifs (Ep) 2	Ratio (Ep / Ee)	Rang moyen	Résultats théoriques	Classement final
Conception de l'emploi	29	37	30	81,08%	4,89	85,37	1
Rémunération	31	31	26	83,87%	4,92	87,70	2
Relations avec le superviseur et la direction	22	28	23	82,14%	6,17	91,63	3
Sécurité d'emploi	10	5	5	100,00%	3,80	98,30	4
Environnement de travail	3	1	1	100,00%	3,00	100,50	5
Communication / Coopération	15	14	11	78,57%	7,86	103,21	6
Reconnaissance / Récompenses non financières	7	4	4	100,00%	8,17	103,42	7
Promotion / Avancement	12	12	10	83,33%	8,33	103,25	8
Avantages sociaux	9	6	5	83,33%	5,00	103,67	9
Culture et structure organisationnelles	6	6	6	100,00%	11,50	105,25	10
Conciliation travail-vie personnelle	14	10	7	70,00%	5,71	106,21	11
Formation / Développement	17	11	8	72,73%	10,86	109,93	12
Rémunération incitative organisationnelle	4	4	4	100,00%	15,50	110,75	13
Participation	8	14	10	71,43%	14,00	111,89	14
Relations avec les collègues	13	9	5	55,56%	7,29	112,90	15
Concordance individu - organisation - tâches	3	9	9	100,00%	-	115,50	16
Gestion de carrière	11	6	4	66,67%	13,33	116,91	17
Bénéfices pour les soins de santé / Invalidité	6	3	1	33,33%	4,00	118,17	18
Évaluation du rendement	10	12	10	83,33%	24,00	118,92	19
Socialisation	1	4	4	100,00%	-	119,25	20
Rémunération au rendement	4	3	1	33,33%	7,00	121,17	21
Mentorat / Coaching	1	1	1	100,00%	-	121,50	22
Justice dans les décisions	6	12	8	66,67%	-	124,58	23
Vacances et congés compétitifs	3	1	0	0,00%	6,00	129,25	24
Régime de retraite	2	1	0	0,00%	6,00	129,25	25
Bons équipements et aménagements	5	1	0	0,00%	10,50	133,75	26
Favoriser le recrutement interne	3	3	1	33,33%	-	138,17	27
Sélection	3	3	1	33,33%	-	138,17	27
Travail de groupe / Équipe semi-autonome	2	2	0	0,00%	-	147,25	29

<sup>1</sup> Le nombre d'effets évalués est défini en fonction de la fréquence avec laquelle l'impact d'un facteur de fidélisation sur la satisfaction des travailleurs, l'engagement organisationnel, l'intention de rester et/ou le taux de fidélisation a été évalué.

<sup>2</sup> Le nombre d'effets positifs est défini en excluant du nombre total d'effets évalués la quantité d'effets ayant été jugés non significatifs ou significativement négatifs.

<sup>3</sup> Le résultat théorique est obtenu suite à l'application de la formule mathématique suivante :  $[\text{Rang moyen} + 100 \cdot (100\% - (\text{Ratio} \cdot 25\%)) + ((31 - \text{Ep}) \cdot 75\%)]$ . Cette formule a pour but de créer un point commun de comparaison pour l'ensemble des facteurs de fidélisation permettant de se prononcer objectivement sur un classement de ceux-ci en fonction de leur importance relative. Par cette formule, il fut choisi de prioriser la valeur associée aux rangs moyens déterminés par les différents auteurs. En outre, pour limiter l'impact d'un ratio "Ep/Ee" très élevé lorsqu'un nombre restreint d'études ont évalué un facteur, on a réduit de 75% la valeur théorique associée à cet élément. En dernier lieu, on a soustrait, d'un nombre arbitraire, le nombre total d'effets positifs pour tenir compte de la fréquence avec laquelle les impacts d'un facteur ont été mesurés. Par exemple, cette façon de faire permet d'éviter qu'un facteur quelconque ayant obtenu un ratio de 100%, mais n'ayant été que très peu évalué, se voit d'anciennement favorisé par rapport à un autre facteur ayant obtenu un ratio de 86%, mais ayant été mesuré à plusieurs reprises par différents auteurs. On accorde donc plus d'importance au nombre total d'effets positifs mesurés qu'au ratio en lui-même.

### ***3.3 Résultats d'études empiriques***

Cette section du document fait la description de chacune des 44 études empiriques ayant servi à ériger la hiérarchie des pratiques de GRH selon leur capacité à fidéliser la main-d'œuvre. On y traite des caractéristiques des échantillons, des variables analysées, ainsi que des résultats obtenus. Pour faciliter la lecture et l'analyse, les études sont regroupées selon que leur échantillon est formé d'employés de PME, constitué à la fois de travailleurs évoluant en PME et en grande entreprise ou uniquement composé d'employés de grandes entreprises. Il est à noter que pour l'exercice, les publications où la taille des organisations étudiées n'était pas mentionnée ont été regroupées avec celles formées d'échantillons mixtes.

#### **3.3.1 Études portant sur des échantillons d'employés de PME**

À notre connaissance, seulement trois auteurs ont étudié empiriquement, en contexte de PME, les relations entre les pratiques de GRH prises individuellement et l'un ou l'autre des indicateurs de fidélisation de la main-d'œuvre (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de rester/quitter et fidélisation/roulement).

La seule étude québécoise recensée a été réalisée en PME. En effet, Garand (2004), s'est intéressé aux caractéristiques du personnel hautement qualifié (PHQ) œuvrant dans des PME des régions de Québec et de Beauce-Appalaches. Lorsqu'on a demandé à ces travailleurs quels sont les éléments les plus importants les stimulant à demeurer au sein de leur entreprise, ils ont mentionné les relations interpersonnelles

(100%), la réputation et les perspectives de l'entreprise (84,9%), les défis et les responsabilités (77%), les conditions de travail (61%), la région ou la localisation de l'entreprise (60%), la nature du travail (59%), ainsi que l'autonomie, l'initiative, la créativité et l'innovation (54%). Il est à noter que la rémunération et les avantages sociaux n'arrivent qu'au 9<sup>e</sup> rang. Ces pratiques ne sont toutefois pas à négliger puisqu'elles permettent de retenir 42% du PHQ.

Pour leur part, Jernigan III, Beggs & Kohut (2002) avaient comme objectif d'examiner l'influence de certains aspects du travail sur l'engagement organisationnel affectif et de continuité. Afin de l'atteindre, ils ont questionné 154 infirmières évoluant dans un hôpital privé de taille moyenne établi dans une métropole américaine.

Après corrélations, les trois variables indépendantes étudiées, soit l'autonomie, l'interaction et la rémunération ont été jugées reliées de façon significative et positive à l'engagement organisationnel affectif, tandis qu'aucune relation ne s'est avérée significative dans le cas de l'engagement organisationnel de continuité.

D'autres chercheurs se sont attardés au monde particulier des musiciens (Mogelof et Rohrer, 2005). Les employés de deux orchestres américains différents, élite et non-élite, ont été questionnés sur leur satisfaction par rapport à certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Un total de 66 travailleurs ont bien voulu participer à cette étude.

Les résultats globaux démontrent que la rémunération, la sécurité d'emploi, le management, les opportunités de croissance et l'influence qu'ont les musiciens ont tous un lien positif et significatif avec la satisfaction au travail. Toutefois, cette dernière ne corrèle pas significativement avec la relation entre collègues.

### **3.3.2 Études portant sur des échantillons mixtes**

Bien que peu d'études aient examiné, à l'aide d'un échantillon composé uniquement d'employés de PME, les relations entre les pratiques de GRH et la fidélisation de la main-d'œuvre, un plus grand nombre de publications ont utilisé un échantillon mixte.

Dans une étude menée auprès de 370 ingénieurs en informatique travaillant pour des entreprises indiennes, Anantharaman et Paul (2004) ont vérifié la relation entre 9 pratiques RH et l'engagement organisationnel. Après régressions, les variables «environnement de travail amical», «développement de carrière», «évaluation du rendement orienté vers le développement» et «formation» avaient une relation significative avec l'engagement organisationnel. Pour ce qui est des autres pratiques évaluées, soit «un processus de sélection rigoureux», «le travail d'équipe», ainsi que «la rémunération globale, elles étaient reliées non significativement avec l'engagement organisationnel.

Une autre étude, celle-ci, faite en 2003 sur le territoire de la Nouvelle-Zélande par Boxall, Macky et Rasmussen contient des données intéressantes fournies par 549



travailleurs oeuvrant dans différents secteurs. Les raisons expliquant davantage leur motivation à demeurer au sein de l'organisation pour laquelle ils évoluent sont les suivantes : la relation amicale avec les collègues de travail (75%), un emploi intéressant (74%), une bonne relation avec le superviseur (68%), une bonne sécurité d'emploi (68%), des raisons personnelles (57%), un trajet entre le domicile et le travail qui se fait bien (53%) et la reconnaissance par la direction du mérite des employés (50%).

Un sondage effectué par la Society for Human Resource Management (2000) auprès de 473 entreprises américaines, dont 20% opérant dans le secteur manufacturier, porte lui aussi sur les pratiques de gestion des ressources humaines visant la fidélisation du personnel. On y remarque que les régimes de soins de santé (1,96) sont les outils les plus efficaces pour retenir les employés au sein de l'organisation. L'accessibilité coûteuse des soins de santé aux États-Unis y est assurément pour beaucoup. Offrir des salaires compétitifs (2,02), des augmentations salariales (2,05), des vacances compétitives (2,09), des régimes de retraite (2,21), des horaires flexibles (2,25) et de la formation (2,26) sont d'autres moyens efficaces à ce sujet.

De plus, on remarque que les motifs de départ «meilleures opportunités de carrière ailleurs» (78%), «rémunération et avantages sociaux plus intéressants» (65%), «piètre qualité de la gestion» (21%) et «accompagnement du conjoint ou de la conjointe à l'extérieur de la région» (18%) sont les plus souvent cités par les employeurs.

Dans un même ordre d'idées, 75% des employeurs répondant à ce sondage mentionnent que des salaires plus élevés obtenus ailleurs posent un obstacle grand ou

modéré dans leurs efforts visant la fidélisation du personnel. L'insatisfaction au niveau des possibilités de développement de carrière (61%), le manque d'appréciation envers le personnel (50%) et la difficulté de concilier travail et vie personnelle (41%) constituent d'autres contraintes à la fidélisation des ressources humaines.

Quelques années plus tard, la Society for Human Resource Management (2004) a effectué une étude similaire à la précédente, sans, toutefois, interroger les employés cette fois-ci. 377 professionnels provenant de PME ou de grandes entreprises et oeuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont été sondés sur leurs perceptions face à l'efficacité de certaines pratiques GRH au niveau de la fidélisation des travailleurs. Dans l'ordre, ils ont mentionné qu'offrir des salaires compétitifs (59%), fournir des opportunités de développement de carrière (47%), offrir des horaires de travail flexibles (45%) et promouvoir les employés les plus qualifiés (31%) constituaient les stratégies de fidélisation les plus efficaces, selon eux.

De son côté, Lowe (2001) a demandé à des travailleurs de 18 ans et plus de partout au Canada ce qu'ils considèrent très important dans un emploi. Voici ce qui se dégage à travers les réponses des 2500 salariés participant au sondage téléphonique : 74% ont affirmé vouloir être traités avec respect, 71%, un travail intéressant, 71%, un sentiment d'accomplissement, 70%, une bonne communication entre les collègues, 70%, concilier travail et famille, 65%, développer leurs habiletés, 65%, des collègues aidant et sympathiques, 65%, une bonne sécurité d'emploi, 63%, un bon salaire, 62%, de la liberté dans leur emploi, 62%, recevoir de la formation pour exercer leur emploi de façon efficace, 56 %, de bons avantages sociaux, 53%, recevoir de la reconnaissance pour le

travail bien fait, 52%, des opportunités d'avancement de carrière et 31%, décider leur horaire.

On peut remarquer certaines différences de perceptions entre les travailleurs de moins de 30 ans et ceux de 45 ans et plus. Les opportunités d'avancement et la sécurité d'emploi intéressent davantage les plus jeunes (62% contre 43% dans le premier cas et 70% contre 59% dans le deuxième). Par contre, le sentiment d'accomplissement et l'engagement envers l'employeur séduisent surtout les plus anciens (76% contre 67% dans le premier cas et 58% contre 47% dans le deuxième).

On dénote aussi quelques dissemblances entre les hommes et les femmes. Les plus importantes sont celles-ci : être traité avec respect (81% des femmes et 67% des hommes), une bonne communication entre les collègues (76% des femmes et 64% des hommes), concilier travail et famille (75% des femmes et 65% des hommes), ainsi que recevoir de la reconnaissance pour le travail bien fait (59% des femmes et 47% des hommes).

En 2004, la Society for Human Resource Management a demandé à 604 travailleurs américains quels étaient les aspects d'un emploi les plus susceptibles de leur procurer satisfaction. Les dix éléments les plus importants sont dans l'ordre : les avantages sociaux (68%), la rémunération (63%), le fait de se sentir en sécurité au travail (62%), la sécurité d'emploi (60%), la conciliation travail-famille (57%), la communication entre les employés et la direction (54%), la relation avec le supérieur

immédiat (49%), la reconnaissance de la performance par la direction (47%), l'opportunité d'utiliser ses habiletés (47%) et le travail en tant que tel (46%).

Lorsqu'on a posé la même question à 429 professionnels des ressources humaines, ils ont répondu que les facteurs les plus importants pour la satisfaction des employés sont: la relation avec le supérieur immédiat (70%), la reconnaissance de la performance par la direction (68%), les avantages sociaux (60%), la communication entre les employés et la direction (59%), la rémunération (58%), l'opportunité d'utiliser ses habiletés (57%), la conciliation travail-famille (53%), les opportunités de développement de la carrière (51%), la sécurité d'emploi (50%) et l'engagement de l'organisation envers le développement professionnel (49%) . Il est à noter que tant les employés (17%) que les professionnels des ressources humaines (14%) ont mentionné que le travail en réseau était l'aspect le moins important.

Une analyse par taille d'entreprise a aussi été faite. Pour les employés de petite entreprise, soit de 0 à 99 employés, le fait de se sentir en sécurité (59%), les avantages sociaux (55%), la communication (54%), la rémunération (54%) et la sécurité d'emploi (54%) sont les facteurs les plus importants. Pour ceux évoluant dans une entreprise de taille moyenne (100 à 499 employés), les avantages sociaux (74%), le fait de se sentir en sécurité (68%), la sécurité d'emploi (64%), la rémunération (62%) et la conciliation travail-famille (57%) constituent les aspects les plus susceptibles de les satisfaire. Pour ce qui est de la grande entreprise (500 employés et plus), les résultats sont semblables à ceux de la moyenne entreprise, la seule différence étant que la rémunération et le fait de se sentir en sécurité sont inversés de position.

Un classement a également été réalisé en fonction du sexe et de l'âge des employés. Les hommes sont davantage intéressés par les avantages sociaux (66%), la rémunération (61%), la sécurité d'emploi (57%), la conciliation travail-famille (53%) et le fait de se sentir en sécurité (52%). Les femmes accordent de l'importance aux mêmes éléments, mais ceux-ci ne sont pas dans le même ordre. Ils sont : le fait de se sentir en sécurité (71%), les avantages sociaux (69%), la rémunération (64%), la sécurité d'emploi (63%) et la conciliation travail-famille (61%).

Quand on fait des comparaisons en fonction de l'âge, on s'aperçoit que les cinq facteurs les plus importants chez les 35 ans et moins sont les mêmes que ceux des personnes âgées entre 35 et 55 ans. Ils affectionnent, par ordre d'importance, les avantages sociaux, la rémunération, le fait de se sentir en sécurité, la conciliation travail-famille et la sécurité d'emploi. Par contre, chez les individus âgés de 56 ans et plus, les aspects les plus susceptibles de les satisfaire sont les avantages sociaux (58%), le fait de se sentir en sécurité (58%), la sécurité d'emploi (55%), la communication (49%), ainsi que la rémunération (48%).

On observe aussi des différences au niveau de l'importance qu'accordent les employés de 35 ans et moins et ceux de 56 ans et plus aux opportunités d'avancement et de développement de la carrière. Sur une échelle de 1 à 5, les jeunes travailleurs obtiennent 4,25 et 4,34 pour ces pratiques, tandis que les plus vieux totalisent 3,47 et 3,59.

En 2005, la Society for Human Resource Management a répété le même exercice qu'en 2004 pour ce qui est de la satisfaction des travailleurs. En effet, elle a interrogé 600 travailleurs afin de savoir quelles sont les caractéristiques d'un emploi étant les plus susceptibles de leur procurer satisfaction. Les dix éléments les plus importants sont dans l'ordre : les avantages sociaux (63%), la rémunération (61%), la conciliation travail-famille (60%), la sécurité d'emploi (59%), le fait de se sentir en sécurité au travail (55%), la communication entre les employés et la direction (50%), la relation avec le supérieur immédiat (46%), la reconnaissance de la performance par la direction (45%), le travail en tant que tel (45%) et l'opportunité d'utiliser ses habiletés (44%).

La même question a été posée à 505 professionnels des ressources humaines. Ceux-ci ont mentionné que les aspects les plus importants pour la satisfaction des employés sont : la relation avec le supérieur immédiat (71%), la reconnaissance de la performance par la direction (69%), la rémunération (62%), les avantages sociaux (61%), la communication entre les employés et la direction (60%), la conciliation travail-famille (53%), l'opportunité d'utiliser ses habiletés (52%), les opportunités de développement de la carrière (50%), la sécurité d'emploi (49%) et les opportunités d'avancement de la carrière (47%).

Un classement par taille d'entreprise a également été fait. Pour les employés de petite organisation, soit de 0 à 99 employés, la conciliation travail-famille (56%), le fait de se sentir en sécurité (56%), la sécurité d'emploi (56%), la rémunération (52%) et la communication (49%) sont les facteurs les plus importants. Pour ceux évoluant dans une entreprise de taille moyenne (100 à 499 employés), les avantages sociaux (71%), la

rémunération (65%), la conciliation travail-famille (60%), la sécurité d'emploi (54%) et le fait de se sentir en sécurité (48%) constituent les aspects les plus susceptibles de les satisfaire. Pour ce qui est de la grande entreprise (500 employés et plus), l'ordre d'importance est le même que celui de la moyenne entreprise.

Une analyse a aussi été effectuée en fonction du sexe et de l'âge des employés. Les hommes sont davantage intéressés par les avantages sociaux (62%), la rémunération (61%), la sécurité d'emploi (59%), la conciliation travail-famille (56%) et le fait de se sentir en sécurité (50%). Les femmes accordent de l'importance aux mêmes éléments, mais ceux-ci ne sont pas dans le même ordre. Ils sont : la conciliation travail-famille (66%), les avantages sociaux (63%), le fait de se sentir en sécurité (62%), la rémunération (62%) et la sécurité d'emploi (60%).

Quand on fait des comparaisons en fonction de l'âge, on s'aperçoit que les cinq facteurs les plus importants chez les 35 ans et moins sont : la conciliation travail-famille (69%), la rémunération (67%), la sécurité d'emploi (63%), les avantages sociaux (62%) et le fait de se sentir en sécurité (57%). De leur côté, les personnes âgées entre 35 et 55 ans affectionnent, par ordre d'importance, les avantages sociaux (66%), la rémunération (62%), la conciliation travail-famille (60%), la sécurité d'emploi (59%) et le fait de se sentir en sécurité (53%). Pour ce qui est des individus âgés de 56 ans et plus, les aspects les plus susceptibles de les satisfaire sont le fait de se sentir en sécurité (57%), les avantages sociaux (54%), la sécurité d'emploi (53%), la rémunération (51%), ainsi que la communication (48%).

On remarque aussi des dissemblances au niveau de l'importance qu'accordent les employés de 35 ans et moins et ceux de 56 ans et plus aux opportunités d'avancement et de développement de la carrière, ainsi qu'à la formation spécifique à l'emploi. Sur une échelle de 1 à 5, les jeunes travailleurs obtiennent 4,08, 4,26 et 4,12 pour ces pratiques, tandis que les plus vieux totalisent 3,11, 3,43 et 3,35.

Montenegro, Fisher et Remez (2002) ont fait une enquête aux États-Unis auprès de 1500 travailleurs âgés de 45 ans et plus. Lorsqu'on a voulu vérifier les raisons pour lesquelles ceux-ci continuaient de travailler, les motifs indiqués étaient dans l'ordre : le besoin d'argent (76%), le fait d'effectuer un travail agréable (76%), être productif est une façon d'aider les autres (68%), économiser pour la retraite (67%), le fait de se sentir utile (66%), le désir de maintenir une couverture d'assurance maladie, le sentiment d'obligation de travailler car ils en sont encore capables (59%), le besoin de payer pour des soins de santé pour soi-même ou sa famille (56%), se qualifier pour avoir une pension (49%), se qualifier pour l'assurance sociale (48%), et le besoin de supporter les membres de sa famille (46%).

Ce que l'on dénote de cette enquête est que la plupart des Américains ne peuvent pas se permettre de se retirer immédiatement du travail. Ils y restent surtout pour des raisons pécuniaires afin de conserver un rythme de vie adéquat. Comme on peut le voir par les données du sondage, l'incroyable hausse des coûts de soins de santé n'est pas étrangère à ce phénomène.



Pour leur part, Meyer et Smith (2000) voulaient observer la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines (le développement de la carrière, les avantages sociaux, la formation et l'évaluation de la performance) et chacun des trois types d'engagement organisationnel (affectif, de continuité et normatif). De plus, ils ont tenté de démontrer que ces liens étaient médiatisés en grande partie par la perception de support organisationnel et de justice en matière de procédures. Pour ce faire, ils ont interrogé 281 employés venant d'entreprises variées.

Leurs résultats illustrent que toutes les pratiques de gestion de ressources humaines évaluées ont un lien significatif avec l'engagement affectif et l'engagement normatif, le développement de la carrière étant le plus corrélé avec ces deux types d'engagement. Cependant, aucune des pratiques n'était reliée de façon significative avec l'engagement de continuité. De plus, il a été démontré que les avantages sociaux et le développement de carrière avaient un lien avec le support organisationnel et la justice procédurale. L'évaluation de la performance n'était reliée qu'à la justice procédurale et la formation à aucune des deux variables.

De plus, les auteurs dénotent que les liens entre les pratiques de gestion de ressources humaines et l'engagement affectif et normatif sont en grande partie médiatisés par la perception de support organisationnel et de justice en matière de procédures. Donc, selon cette étude, les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'établissement et le maintien de l'engagement des employés ne sont ni directs ni inconditionnels.

Autry et Daugherty (2003) se sont intéressés aux liens qu'il pouvait y avoir entre la concordance entre l'individu et l'organisation, la satisfaction au travail et les comportements indésirables. Ils ont porté leur attention sur les employés opérationnels évoluant dans des entrepôts et des centres de distribution de quatre états américains. 667 travailleurs ont répondu à l'appel lancé par les auteurs.

Leur premier objectif était de définir le lien entre la concordance entre l'individu et l'organisation et la satisfaction au travail. Après analyse des résultats, on a remarqué un lien significatif entre la compatibilité organisation-individu, tant sur le plan affectif que cognitif, et la satisfaction au travail. Il en fut de même pour la concordance superviseur-individu. Par contre, cette relation n'a pas été observée pour ce qui est de la compatibilité entre collègues et individu. Les auteurs attribuent ce résultat à la spécificité de l'échantillon. En effet, les employés opérationnels évoluant dans les entrepôts s'occupent souvent seuls d'une allée ou d'un type de produit. Donc, le travail d'équipe joue un rôle plus effacé au niveau de la satisfaction au travail.

Leur deuxième objectif était de déterminer l'influence de la satisfaction au travail sur les comportements indésirables. À ce sujet, les données démontrent que la satisfaction au travail était négativement et fortement reliée à l'intention de quitter l'organisation, ainsi qu'à l'absentéisme.

De leur côté, DeConinck et Stilwell (2004) ont voulu déterminer comment la justice organisationnelle et les états de rôle influencent la satisfaction à l'égard de la

rémunération, la satisfaction à l'endroit du superviseur, l'engagement organisationnel et les intentions de départ.

Afin d'améliorer la compréhension de ce sujet, ils ont interrogé 222 gestionnaires de publicité oeuvrant aux États-Unis. Les données relevées indiquent que la justice distributive est reliée significativement avec la satisfaction à l'égard de la rémunération. De plus, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la justice procédurale sont significativement corrélés à la satisfaction à l'endroit du superviseur. Aussi, le conflit de rôle, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction à l'endroit du superviseur ont un lien direct avec l'engagement organisationnel. Finalement, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la satisfaction à l'endroit du superviseur et l'engagement organisationnel ont un fort lien direct avec les intentions de quitter et de rechercher un autre emploi.

Dans le but de confirmer le modèle observé, les auteurs ont réalisé une autre étude, celle-ci auprès de 221 dirigeants de marketing américains. À l'exception du lien entre la satisfaction de la rémunération et l'engagement organisationnel, les données obtenues valident les résultats de la première étude.

Par son étude, Hult (2005) a voulu observer le lien entre la concordance entre l'individu et l'environnement de travail et l'engagement organisationnel dans six pays de l'Ouest soit, la Suède, la Norvège, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis. Les données ont été obtenues en 1997 à l'aide de réponses

fournies par des travailleurs provenant de ces six pays. Pour chacun des endroits, entre 500 et 1000 individus ont été sondés.

4 types de *fit* individu-organisation ont été analysés soit, la sécurité d'emploi (facteur extrinsèque), la rémunération et l'avancement (facteurs extrinsèques), un travail intéressant et indépendant (facteurs intrinsèques), ainsi qu'aider les gens et être utile à la société (facteurs sociétaux).

Après analyse des résultats, on remarque qu'un *fit* parfait au niveau de la sécurité d'emploi est en lien de façon significative avec l'engagement organisationnel dans tous les pays étudiés. À l'exception de la Suède et de l'Allemagne, c'est aussi le cas pour les facteurs sociétaux. De plus, l'effet d'être sur-approvisionné, en général, est positif dans certains pays au niveau de l'engagement organisationnel. Évidemment, le fait d'être sous-approvisionné est relié à un faible engagement organisationnel.

Il a aussi été remarqué que les entreprises qui fournissent un travail intéressant, un travail indépendant, des opportunités d'avancement et un bon salaire ont un engagement organisationnel élevé. Une bonne relation entre les dirigeants et les employés a aussi le même effet, ce qui n'est pas observé dans le cas de la relation entre collègues.

On dénote, également, dans quatre pays sur six, que plus un individu est haut dans la hiérarchie de l'entreprise, plus il a un engagement organisationnel élevé. En Allemagne, seulement les travailleurs autonomes ont un fort engagement organisationnel,

tandis qu'en Nouvelle-Zélande, les classes de travailleurs n'ont aucune incidence sur l'engagement organisationnel.

D'autres auteurs (Hsu, Jiang, Klein et Tang, 2003) se sont intéressés à l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'intention de quitter et ce, chez les professionnels évoluant dans le domaine des systèmes d'information. Afin d'obtenir des résultats valides, ils ont consulté, au hasard, 153 américains appartenant à cette catégorie de travailleurs.

Après régressions, on note que l'intention de quitter est associée négativement avec la sécurité d'emploi et le fait d'aider les autres. Pour ce qui est de la conciliation travail-vie personnelle, des responsabilités accrues, de l'autonomie et de la présence de défis au travail, aucune relation significative ne fut détectée avec l'intention de quitter.

L'étude réalisée en 2000 par Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster, cherchait à comprendre la relation entre le taux de roulement et les pratiques de gestion des ressources humaines dites pécuniaires, soient la rémunération et les avantages sociaux. Les chercheurs se sont attardés à la situation que vivaient les compagnies de transport routier américaines qui employaient au moins 30 travailleurs. En tout, 379 directeurs des ressources humaines ont complété le questionnaire.

Les tests de régressions effectués démontrent que le salaire annuel et le temps passé à la maison sont reliés significativement et négativement au roulement de personnel. On ne peut en dire autant pour les variables «salaire basé sur l'ancienneté»,

«congrés payés», «assurance maladie», «assurance invalidité» et «participation dans les décisions», dont les relations avec le taux de roulement furent déterminées comme étant non significatives.

Pour leur part, Khaleque et Rahman (1987) ont cherché à déterminer quelles sont les facettes des emplois qui influencent la satisfaction au travail des employés. Afin de réaliser cette étude, ils ont fait compléter un questionnaire à 1560 travailleurs choisis de façon aléatoire, provenant de quatre entreprises différentes oeuvrant dans le domaine du textile au Bangladesh.

À l'aide d'une échelle de Likert en sept points (1= très faible importance; 7= très forte importance), les auteurs arrivent avec un classement exhaustif des caractéristiques de l'emploi les plus susceptibles de satisfaire les travailleurs. Les dix éléments les plus importants sont, dans l'ordre : les bonnes relations avec les collègues (6,01), la durée du travail (5,83), l'environnement de travail (5,48), la reconnaissance du travail bien fait (5,36), la sécurité d'emploi (5,31), un travail que l'on désire (5,22), l'autonomie au travail (5,14), les avantages sociaux (4,88), les opportunités de promotion (4,75) et une supervision appropriée (4,74).

En 2003, Morissette et Rosa ont réalisé une étude pan-canadienne sur l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement. L'échantillon comprend 3142 organisations de plus de 10 employés évoluant dans des secteurs d'activité différents (manufacturier et services) et recensées par Statistiques Canada. Parmi celles-ci, certaines employaient même plus de 500 employées.

Étrangement, les résultats indiquent que la conception flexible de l'emploi et la formation sur le travail d'équipe étaient reliées significativement et positivement avec le taux de roulement. Seulement, la relation entre le salaire et le taux de roulement fut jugée négative et significative. Aucune relation avec le taux de roulement n'a été relevée dans le cas de la rémunération selon les compétences ou au mérite et la présence d'équipes semi-autonomes.

Une enquête effectuée par Huang en 2001 auprès de 315 entreprises taïwanaises, PME et grandes entreprises, supporte l'approche universaliste de la GRH voulant qu'il existe une série de «meilleures pratiques» exerçant une influence positive sur la performance des entreprises, quelle que soit la stratégie d'affaires poursuivie. L'impact des pratiques était surtout vérifiable au niveau de la performance organisationnelle, construit incluant le taux de roulement volontaire.

Il ressort de cette étude que les pratiques pouvant contribuer à réduire le taux de roulement volontaire des travailleurs sont : favoriser un marché d'emploi interne (recrutement et promotions) ; fournir des descriptions d'emplois explicites et détaillées ; multiplier les occasions de promotions verticales et horizontales (rotation des postes) ; faire en sorte que l'évaluation du rendement tienne compte à la fois du court terme et du long terme et qu'elle prenne en considération les aspects individuels et de groupe ; favoriser la formation et le développement des employés ; veiller à l'équité interne et externe en matière de rémunération ; ainsi que veiller à la sécurité d'emploi à long terme des employés.

Pour sa part, Fairris (2004) a voulu observer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement. Pour ce faire, un échantillon aléatoire stratifié composé de 471 établissements de 50 employés ou plus a été constitué.

Après régressions, on remarque que les bénéfices pour soins de santé et le pourcentage des employés ayant reçu une formation durant la dernière année sont liés négativement et de façon significative avec le taux de roulement. De plus, les relations entre ce dernier et des salaires en dessous du marché, le recrutement interne et un régime de retraite furent jugées positives. Ce dernier constat est surprenant étant donné la croyance fortement répandue que les régimes de retraite constituent un grand facteur de fidélisation de la main-d'œuvre.

Une autre étude (Towers Perrin, 2003) basée sur un large échantillon, soit plus de 35 000 employés américains évoluant dans de moyennes et grandes entreprises, a porté sur les raisons qui font que les gens restent avec leur employeur actuel.

Les 10 facteurs de fidélisation les plus mentionnés par les sondés furent : les opportunités d'avancement, la rétention des gens de haut calibre, l'environnement de travail, le développement des habiletés des employés, les ressources matérielles pour bien faire le travail, une rémunération de base compétitive, des buts clairs de la part des dirigeants, un travail avec des défis, des dirigeants qui inspirent l'enthousiasme et les avantages sociaux.



De son côté, Yang (2006) a examiné la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail. Pour ce faire, 62 gestionnaires des ressources humaines évoluant dans des organisations de haute technologie de Taiwan ont répondu à un questionnaire.

Il fut déterminé que la planification des ressources humaines ; le recrutement et la sélection ; la conception et l'analyse des emplois ; la formation ; la rotation des postes ; le développement du leadership ; l'évaluation de la performance ; la rémunération incitative; les avantages sociaux et le partage des profits ; le développement des employés ; ainsi que les relations entre employés sont reliés de façon positive et significative avec la satisfaction au travail. Cependant, la relation entre cette dernière et la santé et sécurité au travail fut jugée non significative.

Une étude réalisée par Rayton (2006) s'attarde sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. 363 travailleurs évoluant dans 18 entreprises (petites, moyennes et grandes) différentes ont été interrogés.

Les résultats indiquent que le support des collègues et le salaire sont des déterminants significatifs et positifs de l'engagement organisationnel. De plus, le support de la direction, le salaire et les opportunités de carrière sont corrélés positivement et de façon significative avec la satisfaction au travail. Cependant, aucune relation significative ne fut observée entre les variables indépendantes «autonomie» et

«conciliation travail-famille» et les variables dépendantes à l'étude (engagement organisationnel et satisfaction au travail).

### **3.3.3 Études portant sur des échantillons d'employés de grandes organisations**

La grande entreprise ayant toujours suscité l'intérêt de la plupart des chercheurs spécialisés en GRH, on a réuni pas moins de 18 études empiriques s'intéressant à la relation entre les pratiques de GRH et au moins un indicateur de fidélisation parmi la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester/quitter et la fidélisation/roulement).

Boselie et van der Wiele (2002) ont effectué une étude dans le but de déterminer l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction et l'intention de quitter l'organisation. Pour en venir à leurs fins, ils ont sondé les employés (n=2313) de la firme Ernst & Young évoluant aux Pays-Bas.

Après analyse, les auteurs remarquent que les items «coopération au sein des unités de travail», «leadership» et «salaire» sont ceux qui ont une forte relation positive avec la satisfaction. Cependant, les pratiques «format de l'information livrée», «aperçu des buts et des objectifs», «conditions de travail secondaires», «partage d'information», «focalisation sur le client» et «coopération entre les unités de travail» ont tout de même une relation positive significative avec la satisfaction, bien qu'elle soit plus faible que celle des précédents.

De plus, toutes les pratiques évaluées ont une relation négative significative avec l'intention de quitter l'organisation, les construits «salaire», «aperçu des buts et des objectifs», «coopération entre les unités de travail», «coopération au sein des unités de travail», «leadership» et «focalisation sur le client» étant ceux qui ont un impact plus grand.

Dans leur étude, Allen, Shore et Griffeth (2003) ont voulu connaître le rôle joué par le support organisationnel perçu et par les pratiques de gestion des ressources humaines dites de soutien au niveau du taux de roulement des entreprises. Pour arriver à leurs fins, ils ont constitué deux échantillons. Le premier comprenait 215 vendeurs travaillant dans le rayon des cosmétiques d'un grand magasin du Sud-Est des États-Unis et le deuxième contenait 197 agents d'assurance d'une grande compagnie américaine. De plus, pour chaque échantillon, les quatre pratiques de gestion des ressources humaines de soutien étudiées étaient : la participation dans la prise de décisions, l'équité au niveau des récompenses/reconnaissance et les opportunités de croissance.

Les résultats provenant des deux échantillons révèlent que les pratiques de gestion des ressources humaines dites de soutien sont reliées positivement avec le support organisationnel perçu. Aussi, bien que les pratiques évaluées soient corrélées significativement avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, ces relations sont médiatisées par le support organisationnel perçu.

Il est également indiqué que le support organisationnel perçu est lié négativement avec les intentions de départ dans les deux échantillons et avec le roulement de personnel

dans le premier échantillon. Cependant, ces relations sont médiatisées par la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Dans le cas des pratiques de gestion des ressources humaines de soutien, un lien négatif est observé avec les intentions de quitter. Cependant, pour deux de ces pratiques (opportunités de croissance et équité au niveau des récompenses/reconnaissance) la relation est médiatisée par le support organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Pour ce qui est de la participation dans la prise de décisions, on constate un lien direct entre celle-ci et les intentions de départ au niveau du deuxième échantillon, tandis que dans le premier échantillon, ce lien est médiatisé. Aussi, au niveau du premier échantillon, il est indiqué que les opportunités de croissance sont corrélées négativement avec le roulement de personnel, bien que cette relation soit médiatisée, en grande partie, par le support organisationnel perçu et l'engagement organisationnel.

Pour leur part, Firth, Mellor, Moore et Loquet (2004) avaient pour but de vérifier l'impact des facteurs de stress (ambiguïté de rôle, conflit de rôle, surcharge de travail et conflit entre le travail et la famille) sur l'intention de quitter en utilisant les facteurs de disposition (estime de soi et perception du support offert par le superviseur) et les variables médiatrices qui sont reliées à l'engagement au travail (l'engagement envers l'organisation, la satisfaction au travail et le sentiment de stress au travail). 173 vendeurs de vêtements travaillant pour un grand magasin d'Australie ont été recrutés pour participer à cette enquête.

Comme les auteurs l'avaient prédit, on a constaté que les facteurs de stress ont un impact direct sur le sentiment de stress au travail et un lien négatif avec la perception de support offert par le superviseur et la satisfaction au travail. De plus, l'estime de soi est corrélée négativement avec le sentiment de stress au travail et positivement avec l'engagement organisationnel. Aussi, la perception du support offert par le superviseur est directement reliée à la satisfaction au travail, tandis que cette dernière est aussi associée avec un niveau d'engagement organisationnel plus élevé et une intention de quitter plus faible. Inversement, on dénote que le sentiment de stress au travail contribue positivement à l'intention de quitter. Également, le manque de support perçu augmente le sentiment de stress au travail qui à son tour diminue la satisfaction au travail.

Par contre, les données n'ont pas supporté la relation prévue entre les facteurs de stress et l'estime de soi, ainsi que celle entre ce dernier et la satisfaction au travail. De plus, l'exploration du lien direct entre les facteurs de stress et l'intention de quitter n'a pas été concluante. Pour être plus précis, les facteurs de stress ont un lien avec l'intention de quitter par l'entremise de la perception du support offert par le superviseur, de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et du sentiment de stress au travail.

Les résultats obtenus dans cette étude ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population puisque la vaste majorité des participants (95%) étaient des femmes.

De son côté, Naumann (1993) a voulu vérifier les antécédents et les conséquences de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel chez les dirigeants

expatriés. Pour ce faire, il a interrogé 152 dirigeants américains expatriés en Asie pour le compte de grandes entreprises.

Les antécédents ont été regroupés en trois groupes soit, les caractéristiques du travail ou de la tâche (ambiguïté de rôle, conflit de rôle, variété des habiletés, identification à la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et la rétroaction sur le travail effectué), les caractéristiques de l'organisation (la participation, les années d'expérience internationale de l'organisation, la valeur perçue de la formation reliée à l'expatriation, l'avancement de carrière et l'âge de l'organisation), ainsi que celles du travailleur (l'ancienneté du travailleur, les années d'expérience internationale du travailleur, l'âge du répondant, les années consacrées à l'éducation et les habiletés linguistiques).

Il a été observé que tous les antécédents, nommés préalablement, à l'exception des années consacrées à l'éducation, ont un lien significatif avec la satisfaction au travail. Aussi, sauf pour la variété des habiletés et les années d'expérience internationale de l'organisation et du travailleur, on dénote une relation entre l'engagement organisationnel et chaque antécédent. Donc 30 des 34 liens prévus ont été confirmés. De plus, on a remarqué que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont fortement liés à l'intention de quitter l'organisation.

Pour leur part, Deery et Iverson (2005) ont fait une étude portant, entre autres, sur la relation entre diverses pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel. Pour ce faire, ils ont investigué 305 succursales d'une banque

australienne. L'échantillon comprenait 990 employés syndiqués dont 69% étaient des femmes et 74% travaillaient à temps plein.

Après corrélations, il fut déterminé que des communications ouvertes, de la justice dans les décisions prises par l'organisation et de la formation étaient reliées positivement à l'engagement organisationnel. Cependant, cela n'a pu être observé dans le cas des rapports entre collègues.

Hendrie (2004) s'est intéressé à la situation problématique d'une compagnie, Livingston's, vendant des cosmétiques et des articles de toilette en Angleterre. Celle-ci avait un taux de roulement supérieur aux entreprises qui lui sont comparables. 335 employés de l'entreprise ont bien voulu répondre au questionnaire postal qui leur demandait leur avis sur les pratiques à améliorer pour favoriser la fidélisation des travailleurs. Parmi les répondants, 99% étaient des femmes et 44% avaient moins de 26 ans.

Dans l'ordre, les employés ont souligné que l'organisation devrait augmenter : le niveau de rémunération (32%), le nombre d'heures travaillées (25%), la reconnaissance envers la main-d'œuvre (11%), le nombre d'employés (11%), ainsi que les communications (9%).

Parce qu'ils voulaient vérifier l'hypothèse voulant que la satisfaction au travail, ainsi que l'engagement organisationnel chez les cols bleus soient plus reliés aux récompenses extrinsèques qu'intrinsèques qu'ils reçoivent, Young, Worchel et Woehr

(1998) ont sondé 64 employés évoluant au service des travaux publics d'une petite municipalité du Sud-Ouest des États-Unis.

Après régression multiple, on remarque que les variables «satisfaction envers les opportunités de promotion», «caractéristiques de l'emploi», «communication» et «satisfaction envers le superviseur» sont corrélées de façon positive et significative avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Au grand étonnement des auteurs, aucune relation significative ne fut notée entre la satisfaction envers la rémunération et les deux variables dépendantes étudiées, soient la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Ces résultats suggèrent que les récompenses extrinsèques ne soient plus davantage importantes que les récompenses intrinsèques pour prédire la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel chez les cols bleus.

Une autre étude, celle de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez (2001), s'est intéressée aux pratiques de gestion des ressources humaines influençant les variables dépendantes «satisfaction au travail», «engagement organisationnel», «intention de quitter» et «départs volontaires». Les variables indépendantes évaluées sont : la concordance entre l'organisation et l'individu, la rémunération, la promotion, la supervision, les avantages sociaux, les récompenses, la relation avec les collègues, la nature du travail et la communication. En tout, 177 employés d'une chaîne régionale d'épicerie américaine ont répondu à l'appel de ces chercheurs.



L'analyse des résultats démontre que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter ont tous été reliés significativement avec l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (négativement dans le cas de l'intention de quitter). Pour ce qui est des départs volontaires, on remarque qu'ils sont corrélés négativement et de façon significative avec la concordance entre l'organisation et l'individu, la rémunération, les récompenses, la relation avec les collègues et la nature du travail. Cependant, les relations furent jugées non significatives entre les départs volontaires et les variables «promotion», «supervision», «avantages sociaux» et «communication».

En se basant sur les données recueillies par la UK Chartered Institute of Personnel and Development, Guest (2002) a réalisé une étude portant sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail. 2000 travailleurs avaient été interrogés par téléphone.

Les résultats indiquent que la satisfaction au travail est corrélée significativement avec les variables «opportunités équivalentes pour tous», «pratique anti-harcèlement», «travailleurs informés», «conciliation travail-famille», «emploi avec des défis», «participation», «climat amical» et «climat dynamique». Par contre, le recrutement interne, la formation, l'évaluation et la rémunération au rendement ne sont pas liés de façon significative avec la satisfaction au travail.

De son côté, Steijn (2004) s'est servi d'une enquête effectuée par le Ministère de l'intérieur des Pays-Bas auprès de 12 606 travailleurs du secteur public afin d'examiner les facteurs influençant la satisfaction au travail.

Après régressions, on remarque que les facteurs suivants sont en lien avec la satisfaction au travail : le salaire, le support à la carrière, les tâches, les conditions de travail, le management et le climat organisationnel. Cependant, aucune relation significative n'a pu être notée entre la satisfaction au travail et le fait d'avoir un rôle de supervision, ainsi que de faire l'utilisation de ses habiletés.

Pour sa part, Singh (2003) a évalué l'effet de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines sur l'habileté des organisations à fidéliser leurs travailleurs. Pour ce faire, 82 responsables des ressources humaines évoluant en Inde dans des organisations de plus de 1000 employés ont été sondés.

Les tests de corrélations ont démontré que toutes les pratiques étudiées, soit la sélection, la définition de tâches, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération, la participation et la gestion de carrière, sont reliées de façon significative avec la fidélisation. Par contre, après régressions, seulement les relations entre la formation, la rémunération et la fidélisation ont été jugées significatives.

De plus, une enquête américaine s'est attardée à l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'intention de quitter des travailleurs ayant une famille (Batt

et Valcour, 2003). 557 employés provenant de 7 grandes entreprises différentes ont été sondés. 72 % des répondants avaient au moins un enfant vivant à la maison.

Les analyses de régressions indiquent qu'un horaire flexible, le support du superviseur, le salaire, ainsi que la sécurité d'emploi sont des facteurs liés négativement et significativement avec l'intention de quitter. Étonnamment, la gestion de carrière est corrélée positivement et de façon significative avec l'intention de quitter. Finalement, aucune relation significative ne fut relevée entre cette dernière et les variables «assurance maladie pour les dépendants», «autonomie», «collaboration avec les collègues» et «utilisation d'équipements technologiques».

D'autres auteurs (Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self, 2001) se sont attardés aux impacts de la concordance individu-organisation et de la socialisation (avoir un parrain dans l'organisation) sur la performance RH (satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de quitter et roulement de personnel). 317 travailleurs, employés depuis moins de 6 mois par une grande institution bancaire des États-Unis, ont participé à l'étude.

En examinant les résultats des tests de corrélations, on s'aperçoit qu'autant dans le cas de la concordance individu-organisation que pour la socialisation, les relations sont positives et significatives avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, ainsi que négatives et significatives avec l'intention de quitter et le roulement de personnel.

Également, les travailleurs de la fonction publique américaine ont été questionnés sur les raisons qui les poussaient à demeurer dans leur organisation (U.S. Merit Systems Protection Board, 2000). 6950 employés permanents, choisis au hasard, ont ainsi donné leurs perceptions à ce sujet. Les dix motifs expliquant le mieux leur décision de rester dans leur agence sont ceux-ci : Les programmes d'avantages sociaux du Fédéral (91%), la sécurité d'emploi (86%), les responsabilités actuelles (82%), le salaire (77%), les horaires de travail (76%), les opportunités de travailler seul (75%), le désir de ne pas déménager (75%), le défi dans les tâches (74%), les collègues de la même unité de travail (74%), le trajet entre le domicile et le travail (70%).

Pour leur part, Hsieh et Liu (2006) ont voulu mesurer l'impact du salaire annuel et de la détention d'actions de l'entreprise sur la performance RH. 607 employés provenant de 45 grandes entreprises taïwanaises de haute technologie ont accepté de participer à l'enquête.

Les résultats indiquent que le salaire annuel et la détention d'actions de l'entreprise sont corrélés positivement et significativement avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. On remarque, également, un lien négatif et significatif entre la détention d'actions et l'intention de quitter. La relation entre cette dernière et le salaire annuel est toutefois non significative.

Par ailleurs, l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail a été l'objet de l'étude menée par Aryee et Chen (2006)

auprès de 192 employés d'une manufacture d'électroménagers chinoise cotée en bourse. Les participants étaient relativement jeunes, la moyenne d'âge étant de 28 ans.

Après analyse des résultats, on remarque que le climat de travail, la relation avec le supérieur immédiat et le degré d'autonomie sont tous corrélés de façon positive avec la satisfaction au travail.

Les professionnels œuvrant dans les technologies de l'information ne sont pas en reste. Parmi ceux-ci, 228 travailleurs de 34 agences publiques américaines différentes furent interrogés sur certains facteurs susceptibles d'être reliés avec la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter (Thatcher, Liu, Stepina, Goodman et Treadway, 2006).

La recherche démontre que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif sont reliés de façon positive et significative avec l'autonomie, l'identification à la tâche, la rétroaction, la signification de la tâche, la variété de la tâche, la rémunération et la relation avec le superviseur. De plus, tous les facteurs nommés précédemment furent reliés négativement et de façon significative avec l'intention de quitter.

De leur côté, Mulki, Jaramillo et Locander (2006) se sont penchés sur les effets d'un climat éthique et de la confiance envers le superviseur sur les attitudes de 333 vendeurs d'une grande compagnie pharmaceutique américaine.

Les résultats nous démontrent que le climat éthique et la confiance envers le superviseur sont liés positivement avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Pour ce qui est de l'intention de quitter, on indique une relation négative entre elle, le climat éthique et la confiance envers le superviseur.

## **CHAPITRE 4 : DISCUSSION**

## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Dans cette partie du travail, il sera question de l'interprétation des résultats présentés au chapitre 3. On discutera des répercussions que pourraient avoir ceux-ci sur la majorité des organisations québécoises, c'est-à-dire des PME. Ensuite, les limites de l'étude seront identifiées. Finalement, on suggérera quelques avenues de recherches.

### *4.1 Interprétation des résultats*

Lorsque l'on jette un coup d'œil à la hiérarchie construite au chapitre 3, on dénote que la conception des emplois se situe au premier rang des facteurs de fidélisation de la main-d'œuvre. Cela est encourageant pour les PME quand on sait que les travailleurs qui y évoluent bénéficient d'une plus grande autonomie et d'un meilleur contrôle sur leur travail que ceux des grandes entreprises (Kalleberg & Van Buren, 1996). En effet, les emplois exercés en contexte de PME sont davantage malléables que ceux offerts dans les grandes entreprises, en ce sens que les descriptions de tâches y sont moins contraignantes et que l'employé a davantage de latitude pour décider du contenu de son emploi et de la façon de l'exécuter (Arnold, Schalk, Bosley & Van Overbeek, 2002 ; SHRM, 2002 ; Wagner, 1997).

Toujours selon notre classement, on retrouve, en deuxième, neuvième et treizième position, des mesures pécuniaires, soit la rémunération, les avantages sociaux et la rémunération incitative organisationnelle. Ces résultats sont un peu déconcertants pour les PME. Certains auteurs mentionnent que les travailleurs à l'emploi d'une PME



bénéficient généralement de conditions monétaires moins avantageuses que ceux qui évoluent dans de grandes organisations (Arnold, Schalk, Bosley & Van Overbeek, 2002 ; Belfield, 1998 ; Kalleberg & Van Buren, 1996; Wagner, 1997). D'ailleurs, à l'aide de données provenant de 11 pays de l'OCDE, Fabi et Garand (2005) indiquent que la rémunération en grande entreprise est de 25% supérieure à celle de la petite entreprise et de 10% à 15% à celle de la moyenne entreprise. Les revenus des PME ne leur permettent tout simplement pas d'offrir des salaires mirobolants et des avantages sociaux sophistiqués. Par contre, 31% des entreprises employant entre 100 et 150 travailleurs offrent déjà des systèmes de partage des profits, ce qui est tout de même respectable (Hornsby & Kuratko, 2003).

Notre hiérarchie des pratiques démontre également que les rapports entre les individus sont aussi importants pour fidéliser les travailleurs, la relation avec les supérieurs hiérarchiques se situant au troisième rang, tandis que la communication et la coopération prennent la sixième place. À ce sujet, une étude effectuée par la Society for Human Resource Management (2005) et qui demandait à des employés d'évaluer les pratiques de communication au sein de leur entreprise a permis de constater que les petites entreprises (1 à 99 employés) portaient une plus grande attention aux suggestions des employés et faisaient preuve d'une meilleure écoute à leur égard que les moyennes (100 à 499 employés) ou les grandes (500 employés et plus) entreprises. Une étude antérieure (SHRM, 2002) avait également permis de constater que les employés des petites entreprises (moins de 100 employés) entretenaient généralement de meilleures communications avec leurs supérieurs que ceux des grandes entreprises. De plus, Bond,

Galinsky, Kim et Brownfield (2005) signalent que les petits employeurs offrent davantage de support aux employés que les grands employeurs. De fait, ils sont davantage susceptibles d'entretenir des relations personnalisées avec leurs employés.

Pour sa part, la sécurité d'emploi arrive au quatrième rang de notre classement. À ce sujet, il est certain que les PME n'offrent pas une stabilité d'emploi comparable à celle de la fonction publique. Par contre, au grand étonnement de Moy et Lee (2002), les finissants d'une université de Hong Kong qu'ils ont interrogés ne voyaient pas de différence significative entre la sécurité d'emploi offerte en PME et celle ayant cours dans les multinationales.

Pour ce qui est de l'environnement de travail qui se retrouve au 5<sup>e</sup> rang de notre hiérarchie, le faible nombre d'études ayant évalué la pratique nous impose la plus grande prudence. Bien que ce résultat soit fragile, on peut toutefois mentionner que l'impact de ce facteur ne devrait pas inquiéter grandement les PME puisque certains individus, y compris de jeunes gradués, préféreraient l'environnement de travail que l'on retrouve en PME à celui que l'on retrouve en grande entreprise (Barber, Wesson, Roberson & Taylor, 1999).

La reconnaissance et les récompenses non financières arrivent au 7<sup>e</sup> rang. Cela ne devrait pas causer problèmes aux PME car cela n'implique pas de fonds monétaires et que, leurs dirigeants étant proches des employés, ils sont plus en mesure d'identifier les bons coups commis par ceux-ci.

Au 8<sup>e</sup> rang, on retrouve les promotions et l'avancement. À cet effet, on peut penser que les postes ouverts pouvant représenter une occasion de promotion sont moins nombreux dans les PME que dans les grandes entreprises. C'est d'ailleurs la perception d'une grande majorité de finissants d'université (Moy et Lee, 2002). Cependant, il pourrait être plus facile pour un individu talentueux de faire sa marque dans une PME étant donné la proximité et les contacts plus fréquents avec l'équipe de direction.

Nos résultats démontrent également que la culture et la structure de l'organisation (10<sup>e</sup> rang), ainsi que les pratiques de conciliation travail- vie personnelle (11<sup>e</sup> rang) ne sont pas à négliger pour ce qui est de la fidélisation des employés. À ce sujet, les PME prôneraient, davantage que les grandes entreprises, une culture de flexibilité. Selon Bond, Galinsky, Kim et Brownfield (2005), les petites entreprises sont plus susceptibles que les grandes entreprises d'offrir à l'ensemble de leurs employés (plutôt qu'à certains employés seulement) des conditions leur permettant : d'adopter des horaires de travail flexibles, d'effectuer du temps supplémentaire si désiré, de travailler à temps partiel, de partager leur emploi et de prendre une retraite progressive.

Les pratiques de formation et de développement suscitent aussi beaucoup d'intérêt chez les travailleurs. En effet, bien qu'elles arrivent au 12<sup>e</sup> rang, l'écart statistique qui les sépare des pratiques les précédant n'est pas très grand. La formation constitue une des bêtes noires des PME. Selon Paradas (1998), la vaste majorité n'ont pas de procédure ou de plan de formation. Gray et Mabey (2005) arrivent aux mêmes conclusions. Ils mentionnent que 71% des PME européennes qu'ils ont étudiées en 2005 ne disposaient pas de politique de formation et de développement, tandis que 66% des grandes

entreprises analysées en possédaient une. Paradas (1998) indique que les préoccupations envers la formation augmentent avec la taille organisationnelle et lorsqu'elle a un aspect vital. Espérons que la raréfaction de la main-d'œuvre sera un assez bon argument pour pousser les dirigeants de PME à mettre en place des activités de formation.

Notre discussion sur les résultats relatifs aux pratiques de GRH s'arrête ici, certaines pratiques n'ayant pas été assez étudiées par les chercheurs et d'autres n'ayant pas obtenu de résultats assez concluants pour mériter qu'on s'y attarde plus longuement.

#### ***4.2 Limites de l'étude***

D'entrée de jeu, on peut admettre que notre hiérarchie des pratiques n'est pas parfaite. En effet, il n'est pas facile de combiner des résultats d'études corrélationnelles et descriptives dans un même calcul. Choisir les critères et décider de leur importance implique toujours un peu de subjectivité.

Aussi, on a choisi d'évaluer les relations entre les pratiques de GRH et quatre indicateurs de fidélisation, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester et la fidélisation. Bien qu'il ait été démontré que chaque concept corrèle fortement avec la fidélisation de la main-d'œuvre, les résultats ne sont pas aussi

justes que si on avait utilisé seulement la fidélisation en tant que telle comme variable dépendante.

De plus, bien que la taille des échantillons diffère d'une étude à l'autre, nous leur avons accordé la même importance. Cette iniquité entre les échantillons était inévitable si on voulait faire un classement quelconque.

Également, certains pays ont été sur-représentés par rapport à d'autres. Plus de la moitié des études ont été réalisées aux États-Unis, tandis que seulement trois proviennent du Canada, dont une seule du Québec. On ne peut donc pas généraliser les résultats obtenus aux employés des organisations du Québec car il se peut fortement que ceux-ci vivent des réalités bien différentes des travailleurs provenant d'autres régions du monde. Les dissemblances de culture et de valeurs peuvent avoir un impact non négligeable. D'autant plus que seulement trois études ont été effectuées en contexte de PME, alors que le Québec en regorge.

En terminant, il importe de souligner que les études analysées n'ont pas toutes utilisé les mêmes instruments de mesure pour ce qui est des pratiques de GRH et des indicateurs de fidélisation. Cela nous amène à nuancer les résultats obtenus, la qualité métrologique divergeant d'un instrument de mesure à l'autre.

### *4.3 Suggestions de recherches*

La problématique reliée à la raréfaction de la-main-d'œuvre et au vieillissement de la population risque d'occuper les chercheurs spécialisés en gestion des ressources humaines pour encore bon nombre d'années. Quelques avenues de recherches intéressantes s'offrent à eux.

Tout d'abord, il serait important de réaliser d'autres études analysant les relations possibles entre les pratiques de GRH et la fidélisation des travailleurs. Cela devrait surtout être fait en contexte québécois étant donné le faible échantillon d'études recensées jusqu'à maintenant. Aussi, différents secteurs d'activités pourraient être évalués afin d'avoir des données propres à ceux-ci. De plus, la PME ayant été négligée par les chercheurs, il serait préférable de l'examiner plus en profondeur. La taille influence beaucoup le degré de formalisation des pratiques de GRH et, par conséquent, leur capacité à fidéliser la main-d'œuvre.

Tout au long du document, on a pu s'apercevoir que certaines caractéristiques organisationnelles et individuelles pouvaient modérer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la fidélisation de la main-d'œuvre. On n'a qu'à penser, par exemple, à la taille des organisations, à leur culture, ainsi qu'au sexe et à l'âge des travailleurs. Il pourrait donc être intéressant de vérifier empiriquement les effets modérateurs de ces variables.

Sur un plan plus professionnel, de véritables diagnostics devront être effectués au sein d'organisations soucieuses d'améliorer leur capacité de fidélisation. La hiérarchie des pratiques de fidélisation présentée au chapitre 3 est générique et ne peut donc être transposée dans chaque organisation. Il est important de tenir compte des réalités vécues par celles-ci et ensuite, proposer des mesures applicables.

En terminant, compte tenu de la lutte féroce que se feront les organisations pour s'accaparer des rares ressources humaines de talent disponibles sur le marché, il sera primordial d'étudier également les pratiques d'attraction des ressources humaines. Les pratiques visant à recruter la main-d'œuvre diffèrent quelque peu de celles servant à la fidélisation. Afin d'obtenir des résultats les plus valides possible, les recherches devront être réalisées surtout dans les établissements d'enseignement car les gens qui n'ont pas encore intégré formellement le marché du travail sont plus susceptibles de répondre dans une logique d'attraction aux questionnaires qui leur sont soumis. Pour leur part, les individus déjà à l'emploi d'une organisation sont, la plupart du temps, portés à comparer avec leur présent emploi.

## **CONCLUSION**



## CONCLUSION

Lentement, mais irréversiblement, s'opère dans notre société contemporaine une problématique de taille dont les effets se feront sentir de plus en plus fortement au cours des prochaines années: une grande partie de la population vieillit et s'approche de l'âge de la retraite. Ajoutons à cela le fait que les taux de natalité enregistrés dans la plupart des pays industrialisés depuis la fin des années 60 ne suffisent plus à assurer le renouvellement des populations et on obtient les deux ingrédients qu'il faut pour donner lieu à un phénomène anticipé de raréfaction de main-d'œuvre. Cette disponibilité limitée de travailleurs entraînera nombre d'organisations dans une lutte féroce afin de remporter la course aux talents. Dans cette optique, celles-ci devront s'assurer d'être au moins en mesure de conserver les ressources humaines déjà à leur emploi.

C'est dans cette perspective que l'on s'est donné comme objectif de recherche d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus susceptibles de fidéliser la main-d'œuvre. L'élaboration d'un contexte théorique a donné un bon aperçu de ces pratiques et de leurs relations avec les concepts de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et, bien sûr, de fidélisation de la main-d'œuvre.

S'en est suivi une recension de la documentation empirique internationale portant sur les pratiques de fidélisation de la main-d'œuvre. Les 44 études répertoriées ont permis de constituer un classement des meilleures pratiques de fidélisation. Dans l'ordre, la conception de l'emploi, la rémunération, les relations avec le superviseur et la

direction, la sécurité d'emploi, l'environnement de travail, la communication et la coopération, la reconnaissance et les récompenses non financières, la promotion et l'avancement, les avantages sociaux, la culture et la structure organisationnelles, la conciliation travail-vie personnelle, la formation et le développement, ainsi que la rémunération incitative organisationnelle ont été déterminés comme étant les facteurs les plus susceptibles de favoriser la fidélisation des ressources humaines.

Certains de ces résultats sont encourageants pour les PME car, selon la documentation relative à ce domaine, elles sont en mesure d'offrir des emplois intéressants permettant à leur titulaire d'assumer des responsabilités, de prendre des décisions et d'exercer un certain contrôle sur la façon d'exécuter le travail. À cela s'ajoute un milieu de travail où les individus se sentent écoutés, respectés et supportés par leur employeur. Par contre, elles ont un retard considérable par rapport aux grandes entreprises au niveau de la rémunération de base et incitative, des avantages sociaux, des possibilités de promotion et des activités de formation offertes, qui sont aussi des pratiques qui contribuent de façon significative à fidéliser les travailleurs.

Malgré les quelques limites de l'étude, celle-ci a, grâce à la confection d'une hiérarchie des pratiques de fidélisation de la main-d'œuvre provenant d'une synthèse de la documentation empirique internationale récente, contribué grandement à éclaircir le sujet et à paver la voie pour des recherches plus spécifiques sur le terrain même des organisations.

## RÉFÉRENCES

## RÉFÉRENCES

- Abrams, M. N. (2004). Employee Retention Strategies: Lessons From the Best. *Healthcare Executive*, 19(4), 18-22.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118
- Anantharaman, R. N., & Paul, A. K. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.
- Applebaum, S. H., Wunderlich, J., Greenstone, E., Grenier, D., Shapiro, B., Leroux, D., et al. (2003). Retention Strategies in Aerospace Turnover: A Case Study. *Career Development International*, 8(6), 270-282.
- Aryee, S., & Chen, Z. H. (2006). Leader-Member Exchange in a Chinese Context : Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
- Atwater, D. M., & Jones, A. (2004). *Preparing for a Future Labor Shortage: How to Stay Ahead of the Curve*. *Graziadio Business Report*. Récupéré le 13 octobre 2005 de <http://gbr.pepperdine.edu/042/laborshortage.html>
- Australian Public Service Commission. (2003). *Productive and Safe Workplaces for an Ageing Workforce*. Récupéré le 12 septembre 2005 de <http://www.apsc.gov.au/publications03/maturecomcare.htm>
- Australian Public Service Commission. (2003). *Superannuation and Mature-Aged APS Workers: Information on Retention Options and Phased Retirement*. Récupéré le 14 septembre 2005 de <http://www.apsc.gov.au/publications03/matfinance.pdf>
- Australian Public Service Commission. (2003). *Workforce Ageing: Materials for Human Resource Practitioners in the APS*. Récupéré le 14 septembre 2005 de <http://www.apsc.gov.au/publications03/matureapsc.htm>
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Banks, R. (2003). *Top 10 Strategies in Improving Employee Retention*. Récupéré le 5 octobre 2005 de [http://www.hradvantage.com/top10strat\\_ier.pdf](http://www.hradvantage.com/top10strat_ier.pdf)

- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M & Taylor, M.S. (1999). A tale of two job markets: organizational size and its effects on hiring practices and job search behaviour. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-867.
- Barney, S. M. (2002). Retaining Our Workforce, Regaining Our Potential. *Journal of Healthcare Management*, 47(5), 291-294.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Belfield, C. R. (1999). The Behaviour of Graduates in the SME Labour Market: Evidence and Perceptions. *Small Business Economics*, 12(3), 249-259.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources* (12<sup>th</sup> edn). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Bond, J. T., Galinsky, E., Kim, S. S., & Brownfield, E. (2005). *2005 National Study of Employers*. Récupéré le 15 octobre 2005 de <http://familiesandwork.org/eproducts/2005nse.pdf>
- Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
- Boswell, W. R., & Wright, P. M. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Botkin, J. W. (1999). *Smart business: how knowledge management communities can revolutionize your company*. New-York : Free Press.
- Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zealand: The Causes and Consequences of Leaving and Staying With Employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 195-214.
- Bureau de la statistique du Québec. (2002). *D'une génération à l'autre : évolution des conditions de vie. Faits saillants d'une étude du BSQ*. Récupéré le 30 septembre 2005 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/bul/demograp/evvie1-2.pdf>

- Busch, T., Fallan, L., & Pettersen, A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-Efficacy, Goal Commitment, and Organizational Commitment Among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137-157.
- Butler, T., & Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, 77(5), 144-152.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Canadian Labour and Business Centre. (2004). *Workforce Profile of the Manufacturing Sector*. Récupéré le 5 octobre 2005 de [http://www.clbc.ca/files/Reports/Manufacturing\\_Workforce\\_Profile\\_June17.pdf](http://www.clbc.ca/files/Reports/Manufacturing_Workforce_Profile_June17.pdf)
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cappelli, P. (2003). Will There Really Be a Labor Shortage? *Organizational Dynamics*, 32(3), 221-233.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
- Center for Strategic and International Studies. (2002). *Meeting The Challenge of the Global Aging: Report to World Leaders from the CSIS Commission on Global Aging*. Récupéré le 24 septembre, 2005, de <http://www.csis.org/>
- Centre syndical et patronal du Canada. (2004). *L'accès et la réussite des programmes d'apprentissage au Canada : Rapport de consultation*. Récupéré le 17 septembre 2005 de [http://www.clbc.ca/files/Reports\\_French/CAF-1-Rapport\\_jan04\\_f.pdf](http://www.clbc.ca/files/Reports_French/CAF-1-Rapport_jan04_f.pdf)
- Christidis, P., Hernandez, H., & Lievonon, J. (2002). *Impact of technological and structural change on employment : Prospective analysis 2020*. Récupéré le 11 juillet, 2005, de [http://www.fondazionerosselli.it/DocumentFolder/Impact\\_Back.pdf?PHPSESSID=657280360e544118dacf7a96b24545b](http://www.fondazionerosselli.it/DocumentFolder/Impact_Back.pdf?PHPSESSID=657280360e544118dacf7a96b24545b)
- Coleman, H. P. (2005). Employee retention: The secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44(1), 85.
- Conference Board du Canada (2002). *Construire aujourd'hui la fonction publique de demain : Recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions*. Récupéré le 3 octobre 2004 de <http://www.conferenceboard.ca/>.

- Conference Board du Canada. (2003). *Performance and Potential 2003-04: Defining the Canadian Advantage*. Récupéré le 18 octobre 2005 de [http://catalogue.iugm.qc.ca/GEIDFile/16229P&Preport2003.PDF?Archive=193282491146&File=16229Report2003\\_PDF](http://catalogue.iugm.qc.ca/GEIDFile/16229P&Preport2003.PDF?Archive=193282491146&File=16229Report2003_PDF)
- Conference Board du Canada. (2005). *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities*. Récupéré le 5 septembre 2005 de <http://www.conferenceboard.ca>
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec. (2001). *Concilier travail et famille : Un défi pour les milieux de travail*. Récupéré le 12 septembre 2005 de <http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/CTF-communique.doc>
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec. (2002). *Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre*. Récupéré le 10 septembre 2005 de [http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/VMO\\_finale.pdf](http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/VMO_finale.pdf)
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre du Québec. (2002). *Avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de retraite progressive*. Récupéré le 30 septembre, 2005, de <http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/avisRP-versionfinale.doc>
- Cousineau, M.-È. (2005). L'année de tous les défis. *Affaires Plus*, Janvier, 32-42
- Cowan, A. P., Farquhar, C., & MacBride-King, J. L. (2002). *Construire aujourd'hui la fonction publique de demain : recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions : The Conference Board of Canada*.
- Dansereau, S. (2005, 22 octobre). Crise dans le recrutement de cadres supérieurs. *Journal Les Affaires*, p. 39.
- Dao, F. (2004). *Forget the Free Sodas: They Don't Motivate Anyone*. *Executive Action*. Récupéré le 8 septembre 2005 de [http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/Forget %20the %20Free %20Sodas.pdf](http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/Forget%20the%20Free%20Sodas.pdf)
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 58(4), 588-609.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr., G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention. *Industrial Relations*, 39(4), 625-645.

- Desjardins, R. (2005). *Attirer et fidéliser le personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : analyse de trois champs de force*. Trois-Rivières, Canada: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Desrosiers, E. (2007). *Goodyear élimine 800 emplois à l'usine de Valleyfield*. Récupéré le 4 mai 2007 de <http://www.ledevoir.com/2007/01/05/126461.html>
- Duchesne, L. (2003). *La situation démographique au Québec, bilan 2003 : Les ménages au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle*. Récupéré le 10 juillet 2005 de [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/sit\\_demo.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/sit_demo.htm)
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review*, 82(3), 48-57.
- Earle, H. A. (2003). Building a Workplace of Choice: Using the Work Environment to Attract and Retain Top Talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Edwin, A. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132
- Elliott, R. H. (1995). Human Resource Management's Role in the Future Aging of the Workforce. *Review of Public Personnel Administration*, 15(2), 5-17.
- Fabi, B., & Garand, D. J. (2005). La Gestion des Ressources Humaines en PME. Dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et Perspectives* (3<sup>e</sup> édition) (pp. 459-532). Cap-Rouge, Canada: Presses Inter-Universitaires.
- Fabi, B., & Lacoursière, R. (2004, septembre). *Ressources humaines : comment les attirer et les retenir?* Séminaire à l'intention des membres de la Chaire Bell pour des PME de classe mondiale, Trois-Rivières, Canada.
- Fabi, B., Martin, Y., Valois, P., & Villeneuve, P. (2000). Les effets de variables proximales et distales sur l'internalisation, l'identification et l'échange : une modélisation du processus d'engagement organisationnel. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(1), 85-102.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2005, mai). *Human resource management strategies to counter workforce shortages*. Communication présentée au congrès annuel de l'Association européenne de psychologie organisationnelle et du travail, Istanbul, Turquie.
- Fairris, D. (2004). Internal Labor Markets and Worker Quits. *Industrial Relations*, 43(3), 573-594.



- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2002). *Pénurie de la main-d'œuvre en plein essor au Québec : Résultats des sondages de la FCEI sur la main-d'œuvre qualifiée, septembre-octobre*. Récupéré le 30 septembre 2004 de [www.fcei.ca/researchf/reports/qc\\_lab\\_f.pdf](http://www.fcei.ca/researchf/reports/qc_lab_f.pdf).
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace. *Journal of Management*, 22(1), 23-44.
- Finnegan, R. P., Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. HR. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), 170-187.
- Fyock, C. D. (2002). *Retention Tactics that Work*. Récupéré le 13 septembre 2005 de <http://www.shrm.org>
- Garand, D. J. (2004). *Analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches*. Récupéré le 15 février 2005 de [http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/pages/projet\\_phq\\_detail.html](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/pages/projet_phq_detail.html)
- Gary, L. (2004). Do People Want to Work for You? *Harvard Management Update*, 9(3), 3-5.
- Gering, J., & Conner, J. (2002). A Strategic Approach to Employee Retention. *Healthcare Financial Management*, 56(11), 40-44.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing Human Resources* (3<sup>rd</sup> edn). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gouvernement du Québec (2004). *Répondre aux changements démographiques*. Récupéré le 3 juillet 2005 de [www.briller.gouv.qc.ca](http://www.briller.gouv.qc.ca)
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management Development: Key Differences Between Small and Large Business in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- Grenier, A. (2003). *Vieillesse, changements démographiques et marché du travail*. Communication présentée au colloque Vieillesse de la main-d'œuvre, enjeux et défis pour l'Outaouais. Gatineau, Canada.

- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Groupe Conseil CFC. (2002-2003). *Gérer la relève : Zoom sur le transfert*. Bulletin CFC.
- Guay, M.-M. (2004). *La gestion de la relève dans la fonction publique québécoise Télescope*. Récupéré le 13 octobre 2005 de <http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/telescope/Telv11n1competencesgestion.pdf>
- Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective. *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), 65-72.
- Healy, C. (2005). *A Business Perspective on Workplace Flexibility: When Work Works, an Employer Strategy for the 21st Century*. Récupéré le 12 octobre 2005 de <http://familiesandwork.org/3w/research/downloads/cwp.pdf>
- Hendrie, J. (2004). A Review of a Multiple Retailer's Labour Turnover. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8/9), 434-441.
- Hewitt Associates. (2004). *Preparing for the workforce of tomorrow*. Récupéré le 25 février 2005 de [www.hewitt.com](http://www.hewitt.com).
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, Keepers? Attracting, Motivating, and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.

- Hsieh, A. T., & Liu, L. L. (2006). The Re-Examination of the Relationship Between Employee Stock Ownership and Voluntary Employer Change Intention in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 174-189.
- Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., & Tang, Z. (2003). Perceived Career Incentives and Intent to Leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.
- Huang, T.-C. (2001). The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132.
- Hula, P., & Weinberg, R. B. (2003). Retention Interventions at Mutual of Omaha Bring Wide-Ranging Changes. *Journal of Organizational Excellence*, 22(4), 43-48.
- Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Institut de la statistique du Québec. (2001). *Portrait social du Québec : Données et analyses*. Récupéré le 19 septembre 2005 de [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/port\\_social2001\\_an.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/port_social2001_an.htm)
- Jackson, R., & Howe, N. (2003). *The 2003 Aging vulnerability Index: An Assessment of the Capacity of Twelve Developed Countries to Meet the Aging Challenge*. Récupéré le 8 mars 2005 de [http://www.csis.org/gai/aging\\_index.pdf](http://www.csis.org/gai/aging_index.pdf)
- Jamrog, J. J. (2004). The Perfect Storm: The Future of Retention and Engagement. *HR. Human Resource Planning*, 27(3), 26-33.
- Jernigan III, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7/8), 564-579.
- Kalleberg, A. L., & Van Buren, M. E. (1996). Is Bigger Better? Explaining the Relationship between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review*, 61(1), 47-66.
- Khaleque, A., & Rahman, M.A. (1987). Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers. *Human Relations*, 40(7), 401-415.
- Korobow, A. (2002). *Entrepreneurial wage dynamics in the knowledge economy*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Laroche, G. (2003). *Changement démographique et travailleurs hautement qualifiés. Études et analyses*. Récupéré le 30 juin 2005 de [http://www.cetech.gouv.qc.ca/site/Documents/cahier\\_chang\\_demo\\_et\\_THQ.pdf](http://www.cetech.gouv.qc.ca/site/Documents/cahier_chang_demo_et_THQ.pdf)

- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Légaré, J. (2004). Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain. *Gestion*, 29(3), 13-19.
- Leibold, M., Probst, G. & Gilbert, J.B. (2002). *Strategic management in the knowledge economy: new approaches and business applications*. Chichester: Wiley.
- Lemieux, S. (2007, 21 avril). Des travailleurs de trop, des travailleurs en demande. *Journal Les Affaires*, p. 8.
- Létourneau, E, Girard, C., & Thibault, N. (2004). *Croître ou décroître : le constat régional des perspectives démographiques 2001-2026*. Récupéré le 16 juin, 2005 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/BrefFev04.pdf>
- Liddick, B. (2005). Sick Over Health Care Costs, Companies Get Some Relief With On-Site Medical Centers. *Workforce Management*, 84(5), 82-83.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Dans M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lockwood, N. R. (2005). Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage. *HR Magazine*, 50(6), 1-10.
- Lowe, G. (2001). *Job quality : the key to attracting, developing and retaining workers of all ages*. Récupéré le 28 juin, 2005, de <http://www.cprn.com/documents/jobqualitythekeytoattractingdevelopingan.pdf>
- Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, 29(3), 82-92.
- Marino-Nachison, D. P. (n. d.). *Demographics Raise Stakes of Finding, Keeping Talent*. Récupéré le 18 octobre, 2005, de <http://www.shrm.org>
- Marriott Jr, J. W. (2001). *Our Competitive Strength, Vital Speeches of the Day* (Vol. 67, pp. 165): City News Publishing Co.
- Martel, L. (2003). Finding and Keeping High Performers: Best Practices from 25 Best Companies. *Employment Relations Today*, 30(1), 27-43.
- May, D., & Askham, P. (2005). Recruitment and Retention of Estates and Facilities Staff in the NHS. *Facilities*, 23(9/10), 426-437.

- McMahan, S., & Phillips, K. (1999). America's Aging Workforce: Ergonomic Solutions for Reducing the Risk of CTDs. *American Journal of Health Studies*, 15(4), 199-202.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading: Addison-Wesley.
- Mogelof, J. P., & Rohrer, L. H. (2005). Rewards and Sacrifices in Élite and Non-Élite Organizations: Participation in Valued Activities and Job Satisfaction in Two Symphony Orchestras. *International Journal of Manpower*, 26(1), 93-109.
- Montenegro, X. P., Fisher, L., & Remez, S. (2002). *Staying Ahead of the Curve: The AARP Work and Career Study*. Récupéré le 10 septembre 2005 de [http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/d17772\\_multiwork.pdf](http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/d17772_multiwork.pdf)
- Morissette, R., & Rosa, J. M. (2003). *Innovative Work Practices and Labour Turnover in Canada. The Evolving Workplace Series*. Récupéré le 21 octobre 2005 de <http://www.statcan.ca/english/freepub/71-584-MIE/71-584-MIE2003007.pdf>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Moy, J. W., & Lee, S. M. (2002). The Career Choice of Business Graduates: SMEs or MNCs? *Career Development International*, 7(6/7), 339-347.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment. *Group & Organization Management*, 18(2), 153-187.

- Nelson, N. (2006). A Little Appreciation Can Go a Long Way Toward Employee Job Satisfaction. *Employment Relations Today*, 33(1), 19-26.
- New Deal For Communities. (2004). *Availability of Jobs: The Recruitment and Retention Practices of Employers in Two NDC Areas Research Report 26*. Récupéré le 28 octobre 2005, de [http://ndcevaluation.adc.shu.ac.uk/ndcevaluation/Documents/Research %20Reports/RR26.pdf](http://ndcevaluation.adc.shu.ac.uk/ndcevaluation/Documents/Research%20Reports/RR26.pdf)
- O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2005). *Vieillesse et politiques de l'emploi : rapport de synthèse*. Récupéré le 12 octobre 2005 de [http://www.oecd.org/secure/pdfdocument/0,2834,en\\_21571361\\_33622309\\_35465441\\_1\\_1\\_1\\_1,00.pdf](http://www.oecd.org/secure/pdfdocument/0,2834,en_21571361_33622309_35465441_1_1_1_1,00.pdf)
- Paradas, A. (1998). Évaluer la formation dans les PME françaises : Résultats d'une étude empirique. *Revue internationale PME*, 11(2/3), 31-48.
- Pearson, C. A. (1991). An Assessment of Extrinsic Feedback on Participation, Role, Perceptions, Motivation, and Job Satisfaction in a Self-Managed System for Monitoring Group Achievement. *Human Relations*, 44(5), 517-537.
- Pomeroy, A. (2004). Great Places, Inspired Employees. *HR Magazine*, 49(7), 46-54.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- R.A. Malatest & Associates Ltd. (2003). *Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels*. Récupéré le 24 septembre 2005 de <http://www.councils.org/tasc/docs3/Aging%20Workforce%20Final%20Report%20-%20FRANCAIS.pdf>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Raymond, L. (2000). *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour la PME*. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières.

- Rayton, B. A. (2006). Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application of the Bivariate Probit Model. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-154.
- Régie des rentes du Québec (2003). *Adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec*. Récupéré le 3 juillet 2005 de [www.rrq.gouv.qc.ca](http://www.rrq.gouv.qc.ca)
- Richer, D. (2004). L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre : tout commence par le recrutement. *Effectif*, 7(3), 28-31.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The Effects of Pre-Entry Experiences and Socialization Tactics on Newcomer Attitudes and Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159-176.
- Robert Half International inc. (2005). *Avoiding the baby-boom bust. Survey finds majority of businesses concerned about losing employees to retirement*. Récupéré le 16 juin 2005 de [www.rhi.com](http://www.rhi.com).
- Robson, W. B. P., & British-North American Committee. (2001). *Aging Populations and the Workforce: Challenges for the Employers*. Récupéré le 20 mai 2005 de [http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC\\_Aging\\_Populations.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf)
- Roy, G. (1998). *Entrepreneurship immigrant et ethnoculturel au Québec*. Récupéré le 28 juin 2005 de [www.emploi-quebec.net](http://www.emploi-quebec.net).
- Roy, N. (2003, décembre). *Les grandes tendances du marché du travail : Transformations en cours et à plus long terme*. Communication présentée lors de la journée annuelle de réflexion du Conseil régional des partenaires du marché du travail, Chaudière-Appalaches.
- Roy, R. (2004). Le transfert intergénérationnel des savoirs : une question de survie. *Réseau CEFRIO*, 5(1), 3-4.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. *Human Resource Management*, 43(4), 305-318.
- Santé Canada (2002). *Vieillir au Canada, rapport préparé par Santé Canada de concert avec le Comité interministériel sur les questions relatives au vieillissement et aux aînés*. Récupéré le 2 décembre 2005 de <http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines>
- Schetagne, S. (2001). *Construire un pont entre les générations au travail : Une solution au vieillissement de la main-d'œuvre*. Récupéré le 17 septembre 2005 de <http://www.ccsd.ca/francais/pubs/2001/cpg/cpgrapp.pdf>

- Service Canada. (2007). *Closures at Shermag*. Récupéré le 4 mai 2007 de <http://www.informationmarchetravail.ca/standard.asp?ppid=70&lcode=E&prov=24&gaid=25150&occ=&start=11>
- Singh, K. (2003). Strategic HR Orientation and Firm Performance in India. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 530-543.
- Smith, C., Daskalaki, M., Elger, T., & Brown, D. (2004). Labour Turnover and Management Retention Strategies in New Manufacturing Plants. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 371-396.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Society for Human Resource Management. (2000). *Retention Practices Survey*. Récupéré le 3 octobre, 2004, de <http://www.shrm.org>
- Society for Human Ressource Management. (2002). *Human Resource Strategies, Stages of Development and Organization Size Survey. A report of the SHRM survey program*. Récupéré le 18 octobre 2005 de <http://www.shrm.org>.
- Society for Human Resource Management. (2003). *Older Workers Survey*. Récupéré le 4 novembre, 2005, de <http://www.shrm.org>
- Society for Human Resource Management. (2003). *SHRM Diversity Resources*. Récupéré le 18 octobre 2005 de <http://www.shrm.org>
- Society for Human Resource Management. (2004). *2004 U.S. Job Recovery and Retention (Rapport de sondage)*.
- Society for Human Resource Management. (2004). *Job Satisfaction Survey Report 2004. Job Satisfaction Series*. Récupéré le 18 octobre 2005 de <http://www.shrm.org>
- Society for Human Resource Management. (2005). *2005 Job Satisfaction: Survey Report*. Récupéré le 4 novembre 2005 de <http://www.shrm.org>
- Society for Human Ressource Management. (2005). *2005 Organizational Communication Poll - A Study by SHRM and CareerJournal.com*.
- Society for Human Resource Management, & Catalyst (2005). *Employee Development: Survey Report*. Récupéré le 3 novembre, 2005, de <http://www.shrm.org>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.



- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Statistique Canada - Division des opérations du recensement. (2003a). *Le profil changeant de la population active du Canada. Recensement de 2001 : série «analyses»*. Récupéré le 18 octobre 2005 de <http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/paid/pdf/96F0030XIF2001009.pdf>
- Statistique Canada - Division des opérations du recensement. (2003b). *Changements d'effectifs de différents groupes d'âges. Recensement de 2001 : série «analyses»*. Récupéré le 18 octobre 2005 de [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/population\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/population_f.cfm)
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Sutton, C. D., & Harrison, A. W. (1993). Validity assessment of compliance, identification, and internalization as dimensions of organizational commitment. *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), 217-223.
- Tanguay, Y. (2004). La fidélisation du personnel : pour parer à une pénurie annoncée. *Effectif*, 7(1), 14-17.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover. *Supervision*, 58(12), 3-5.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation. *Database for Advances in Information Systems*, 37(2/3), 133-146.

- The Concours Group, & Age Wave. (2003). *Demography is De\$tiny*. Récupéré le 18 octobre 2005 de [http://www.concoursgroup.com/publications/DD\\_MgmtSumm.pdf](http://www.concoursgroup.com/publications/DD_MgmtSumm.pdf)
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Récupéré le 12 février 2007 de <http://www.towersperrin.com/>
- Tremblay, M. (2005). La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ? *Gestion*, 30(2), 35-36.
- Trevor, C. O. (2001). Interaction Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Population Division. (2004). *Replacement Migration : Is It a Solution to Declining and Ageing Populations?* Récupéré le 25 juillet 2005 de <http://www.un.org/esa/population/publications/migration/migration.htm>
- U.S. Merit Systems Protection Board. (2000). *The Federal Workforce for the 21st Century: Results of the Merit Principles Survey 2000*. Récupéré le 10 septembre 2005 de [http://www.mspb.gov/studies/mps\\_2000/merit\\_principles.pdf](http://www.mspb.gov/studies/mps_2000/merit_principles.pdf)
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wagner, J. (1997). Firm Size and Job Quality: A Survey of the Evidence from Germany. *Small Business Economics*, 9(5), 411-425.
- Washington State Department of Personnel. (2000). *Impact of Aging Trends on the State Government Workforce*. Récupéré le 18 octobre 2005 de <http://hr.dop.wa.gov/workforceplanning/agingreport.pdf>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Yang, C. C. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.
- Young, B. S., Worchel, S., & Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-348.

**APPENDICE A**  
**MÉTHODE DE REGROUPEMENT DES FACTEURS DE FIDÉLISATION**

Les pages qui suivent font état de la méthode de regroupement des facteurs de fidélisation. Ceux-ci sont ordonnés en fonction du rang obtenu au classement global présenté au tableau 21 de la page 123.

### **Conception de l'emploi**

- Défis
- Responsabilités
- Conditions de travail
- Possibilité d'utiliser ses compétences
- Possibilité de travailler dans son champ d'étude
- Nature du travail
- Description des tâches
- Signification de la tâche
- Autonomie
- Initiative
- Diversité des tâches
- Diversité des habiletés à utiliser
- Clarté dans la définition des rôles
- Charge de travail raisonnable

### **Rémunération**

- Augmentation salariale
- Salaire annuel
- Salaire basé sur l'ancienneté

### **Relations avec le superviseur et la direction**

- Respect du supérieur
- Organisation à l'écoute des travailleurs

**Sécurité d'emploi****Environnement de travail****Communication / Coopération**

- Effectuer des sondages de satisfaction.
- Entraide entre employés
- Climat de travail amical
- Climat de travail dynamique

**Reconnaissance / Récompenses non monétaires**

- Prime de reconnaissance spontanée

**Promotion / Avancement****Avantages sociaux**

- Subventionner les frais de transport
- Offrir un stationnement à proximité de l'entreprise
- Accorder des avantages sociaux aux conjoints de fait
- Permettre l'accès rapide aux avantages sociaux
- Paiement des frais d'étude
- Mettre des équipements de conditionnement physique à la disposition des travailleurs
- Service de conciergerie

**Culture et structure organisationnelles**

- Vision, mission et culture organisationnelle

**Conciliation travail-vie personnelle**

- Subventionner les frais de garde d'enfant
- Horaire flexible
- Télétravail

**Formation / Développement**

- Développement d'habiletés

**Rémunération incitative organisationnelle**

- Partage des profits
- Options d'achat d'actions

**Participation****Relations avec les collègues****Concordance individu – organisation – tâches**

- Lien entre les besoins d'un individu et ceux de l'organisation
- Lien entre les besoins d'un individu et les caractéristiques des tâches

**Gestion de carrière**

- Planification de la succession.
- Possibilité de réorientation de carrière
- Marketing des débouchés de carrière

**Bénéfices pour les soins de santé / Invalidité**

- Subventionner les frais de soins aux aînés
- Subventionner les frais de soins aux enfants

**Évaluation du rendement**

- Évaluation 360 degrés
- Rétroaction sur la performance

**Socialisation****Rémunération au rendement**

- Offrir des bonis

**Mentorat / Coaching****Justice dans les décisions**

- Justice distributive
- Justice procédurale

**Vacances et congés compétitifs**

- Congés sabbatiques

**Régime de retraite**

- Offrir des plans de retraite

**Bons équipements et aménagements**

- Utilisation de technologies de pointe

**Favoriser le recrutement interne****Sélection****Travail de groupe / Équipe semi-autonome**